

**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

# **CHOCOLATES LACASA**

---

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**



Autora:  
**ROXANA ELIZABETH FERNÁNDEZ TORRES**

Directora:  
**CRISTINA BERNAD MORCATE**

**Curso 2014/2015**



**Universidad**  
**Zaragoza**



**Facultad de**  
**Economía y Empresa**  
**Universidad Zaragoza**



## **INFORMACIÓN DEL TRABAJO**

Autora: Roxana Elizabeth Fernández Torres

Directora: Cristina Bernad Morcate

Título: Chocolates Lacasa. Análisis estratégico.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas.

## **RESUMEN DEL TRABAJO**

En el presente trabajo se ha llevado a cabo un estudio y análisis estratégico del Grupo Lacasa, y en particular de la compañía más relevante del grupo, por ser la compañía que desarrolla las actividades comerciales del Grupo Lacasa en el mercado nacional e internacional, esto es, de “Comercial Chocolates Lacasa, S.A.”

De esta forma se ha analizado el entorno y mercado en el que opera la compañía, así como el análisis interno de la misma (cómo se organiza y utiliza sus recursos para alcanzar sus objetivos y mantener, en su caso, una ventaja competitiva), para finalmente mostrar una serie de conclusiones al respecto, entre las que se consideran muy relevantes el hecho de que la compañía se caracteriza por la amplia gama de productos que oferta, su capacidad de innovación, la calidad de los productos que produce, así como por la importancia de su internacionalización y de sus exportaciones por todo el mundo.

Es de destacar que Lacasa baja su estrategia en la diferenciación de producto destacando sus marcas “Lacasitos” y “Conguitos”, así como destacando su proximidad con el cliente, lo que le ha supuesto seguir manteniendo un lugar privilegiado en el mercado, teniendo clientes muy fieles a nivel nacional y sobretodo autonómico, lo que permite augurar un futuro prometedor a la compañía.



## **SUMMARY OF THE REPORT**

In this report it has been carried out a strategic analysis of Lacasa Group of companies, and in particular the most important company of the group, as is the company that develops the commercial activities of the group in the domestic and international market, being this company: "Comercial Chocolates Lacasa, SA".

Thus we analyzed the environment and the market in which the company operates as well as the internal analysis of it (how it is organized and uses its resources to achieve their goals and maintain, where appropriate, a competitive advantage) to finally show some conclusions about it, among which are considered the most important the following: the company is characterized by the wide range of products it offers, its capacity for innovation, the quality of the products it produces and the importance of internationalization and exports worldwide.

It will be outlined that Lacasa down its strategy in the product differentiation, standing out their brands "Lacasitos" and "Conguitos" as well as its proximity to the customer, which has led the company to continue maintaining a privileged position in the market, having lots of loyal customers at national and regional level, which augurs a promising future for the company.

## ÍNDICE

	<u>Página</u>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. CHOCOLATES LACASA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Historia de la compañía.....	5
2.2 Misión, visión y valores de la compañía.....	7
2.3 Principales productos de Lacasa.....	8
<b>3. LA INDUSTRIA CHOCOLATERA.....</b>	<b>12</b>
3.1 El Mercado.....	14
3.2 Cuotas de mercado y grado de concentración del sector.....	21
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>28</b>
4.1 Entorno general: Análisis PEST .....	28
4.2 Entorno específico: Modelo de las cinco fuerzas de la industria (Análisis Porter) .....	32
<b>5. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>49</b>
5.1 Cadena de valor .....	49
5.2 Teoría de recursos y capacidades .....	55
5.3 Análisis DAFO .....	61
<b>6. ESTRATEGIA COMPETITIVA .....</b>	<b>63</b>
6.1 Cuestiones previas .....	63
6.2 Estrategia seguida por Lacasa .....	65
6.3 Estrategia de marketing .....	66
<b>7. EL FUTURO .....</b>	<b>69</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>74</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

El objetivo del presente trabajo es el de realizar un análisis estratégico del Grupo Lacasa, y en particular de la compañía más relevante del grupo, por ser la compañía que desarrolla las actividades comerciales del Grupo Lacasa en el mercado nacional e internacional, esto es, de **“Comercial Chocolates Lacasa, S.A.”** (en adelante, **“Lacasa”**), de forma que se pueda determinar qué tiene y qué hace de esta empresa algo diferente a las demás de su sector, al resto del mercado al que pertenece, esto es, cómo consigue generar un valor añadido mayor al del resto de empresas pertenecientes al sector. En este sentido, se va a analizar cómo la empresa organiza y utiliza sus recursos y capacidades para alcanzar sus objetivos, hacer frente a la competencia y conseguir adaptarse a los continuos cambios del mercado.

La elección de esta compañía se ha debido, entre otras, a que se trata de una empresa aragonesa perteneciente al sector de la alimentación, concretamente del mercado de los chocolates, dulces, turrónes, etc., cuyo origen se remonta a Jaca (Huesca) en el año 1852, lugar y fecha en la que D. Antonio Lacasa decidió iniciarse en la producción de chocolate.

Después de más de 160 años de tradición chocolatera, Lacasa ha conseguido abrirse camino dentro del sector, llegando a ser, como más adelante comprobaremos, una de las empresas punteras del sector, posición que ha conseguido gracias a una excelente campaña de marketing año tras año, así como al lanzamiento de nuevos productos y a la cada vez mayor presencia internacional de sus marcas.

A continuación, se va a hacer una breve referencia a la historia de Lacasa, se procederá a realizar el análisis de la empresa y su entorno y, finalmente, se mostrarán las conclusiones extraídas. Se va a ver cómo Lacasa se caracteriza por la amplia gama de productos que oferta, su capacidad de innovación, la calidad de los productos que produce, así como por la importancia de su internacionalización y de sus exportaciones por todo el mundo.

## **2. CHOCOLATES LACASA**

### **2.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA**

Chocolates Lacasa es una de las empresas más reconocidas y con mayor presencia en Aragón. Se trata de una entidad mercantil cuya actividad principal consiste en la comercialización de una amplia gama de productos dentro de la confitería de azúcar y del chocolate. Concretamente, su objeto social, de acuerdo con la información obtenida de las Cuentas Anuales del ejercicio 2014 de la compañía, es *“la fabricación y venta de todo tipo de chocolates, turrónes, mazapanes, dulces, caramelos, bombones, grageas, peladillas, goma de mascar, helados y toda clase de artículos de confitería, pastelería y panadería; conservas vegetales, frutas confitadas, membrillos y productos dietéticos”*.

La historia del Grupo Lacasa se inicia en la localidad oscense de Jaca, donde Antonio Lacasa fundó en 1852 un almacén en el que vendía tejidos, garbanzos y el chocolate que él mismo fabricaba.

Posteriormente, a finales del siglo XIX, el hijo del fundador decidió limitar la actividad de la empresa a la producción de chocolate y café. Cuando unos años después traspasó el negocio a sus hijos, lo hizo ya bajo la denominación de Lacasa, una firma que para entonces ya contaba con 15 personas en plantilla. En 1885, Lacasa recibió la primera distinción a la calidad de sus productos. En el marco de la Exposición Aragonesa, sus chocolates fueron premiados con la Medalla de Oro a la Calidad.



Durante los años cincuenta Lacasa se convierte en una empresa de carácter nacional, que ya ha dejado de vender sus productos únicamente en Aragón. Para dar respuestas a las nuevas necesidades se construye una nueva fábrica en Zaragoza, cuya inauguración tiene lugar en 1955.

En 1972 se constituyó la sociedad mercantil Lacasa, S.A. El fuerte aumento que las ventas que los productos Lacasa registraron a lo largo de esta década facilitó la apertura en 1979 de una nueva fábrica en Utebo (Zaragoza), a sólo 14 kilómetros de Zaragoza, a la que paulatinamente se van incorporando las últimas mejoras tecnológicas para las distintas líneas de fabricación de productos.

El nacimiento de los Lacasitos en 1982 marca el inicio de una nueva etapa para Lacasa, que con este producto inaugura un mercado hasta entonces inexistente en España. Su rápido éxito llevó a la empresa a invertir en la construcción de una línea monoproducción en sus instalaciones de Utebo.

Cinco años después adquiere la empresa zaragozana que produce los Conguitos, un producto que por aquel entonces gozaba ya de gran popularidad, y que Lacasa se encargó de relanzar con una notoria campaña publicitaria. Esta década de los 80 concluyó con la creación de la sociedad Chocolates Lacasa Portugal, desde la que se dirigió el proceso de consolidación de su posición comercial en el vecino país.

En 1991 deciden ampliar la fábrica localizada en Utebo, a la que se decide trasladar la producción de Conguitos. En los años siguientes, Lacasa emprende una política de adquisición de compañías del sector cuyo objetivo es consolidar su posición en el mercado de chocolates y dulces infantiles.

En cuanto a su expansión internacional el Grupo Lacasa aspira a consolidar en los próximos años su ya sólida presencia en los mercados internacionales. En la actualidad, esta firma aragonesa exporta sus productos a 40 países de los cinco continentes, entre los que destacan Mercosur, Canadá, Países Nórdicos, Gran Bretaña, Francia, Portugal, México, Colombia, etc., con vistas a



mejorar sus resultados en el mercado latinoamericano, donde cuenta con una fuerte presencia desde hace más de diez años.

Lacasa actualmente posee tres fábricas, dos en Zaragoza y una en Oviedo, con una capacidad máxima de producción de 30 millones de kilos/anuales. Situada en el municipio de Utebo, dispone de seis líneas de producción de turrone, producto característico y de mayor popularidad entre los consumidores. Así mismo cuenta con una fabricación de 4.000 toneladas/año de Conguitos y 3.000 toneladas/años de Lacasitos.

Actualmente, el Grupo Lacasa se encuentra plenamente consolidado como uno de los primeros productores nacionales de chocolate, así como de dulces, bombones, turrone, etc., gracias a la política interna de la compañía, política basada en la expansión internacional, sobre todo en países como Portugal y Argentina.

Se trata asimismo de un grupo empresarial que cuenta con distintas fábricas repartidas por el territorio nacional e internacional, y cuya plantilla supera los 500 trabajadores, lo que les permite alcanzar cifras de ventas superiores a los 80 millones de euros.

## 2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA COMPAÑÍA

La **misión** de Lacasa, en la que se recoge su personalidad, sus rasgos identificadores, tal y como indica D. José Antonio Iniesta, es la siguiente: “*convertirnos en el principal fabricante a nivel nacional de productos de chocolate*”. Para ello, han renovado la línea de chocolate en la más amplia extensión de la palabra renovación: desde las fórmulas, el diseño y el *packaging*, hasta el número de referencias.

Asimismo, Lacasa pretende contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad.





Por otro lado, la **visión** de Lacasa es la de ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía.

Además los **valores** que definen a la empresa, según uno de sus consejeros, D. José Carlos Lacasa, son: calidad, creatividad, innovación, expansión e internacionalización.

Asimismo, Lacasa tiene otros valores como son:

- Enfoque en el desarrollo del negocio a largo plazo.
- Creación de valor compartido como la forma fundamental de hacer negocios.
- Compromiso con prácticas empresariales medioambientalmente sostenibles.
- Marcar la diferencia respecto de sus competidores.
- Alcanzar los máximos niveles de calidad en sus productos.
- Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar.
- Toma de decisiones pragmáticas, basadas en hechos.
- Respeto y apertura hacia la diversidad de culturas y tradiciones.
- Relaciones personales basadas en la confianza y en el respeto mutuo.
- Compromiso con una sólida ética laboral, integridad y honestidad.



## **2.3 PRINCIPALES PRODUCTOS DE LACASA**

Lacasa es reconocida por sus variedades originales y un referente en tabletas de chocolate.

Podemos destacar una serie de gamas de productos que comercializa Lacasa, entre los que señalamos las siguientes variedades extraídas de las propias páginas web de la compañía:

**Cuadro 2.1: Principales productos de Lacasa**

	<p><u>Lacacitos</u>: Grageas de delicioso chocolate cubiertas de una crujiente capa de azúcar en 7 colores diferentes, y cada una marcada con la palabra Lacacitos.</p>
	<p><u>Conguitos</u>: Cacahuete tostado cubierto por chocolate negro o blanco.</p>
	<p><u>Turrone</u>s: Lacasa cuenta con un gran surtido de turrone de alta calidad y prestigio, entre los que pueden destacar los siguientes: “chocolate negro con almendras”, “arroz con leche”, “nata y nueces”, “yema tostada”, etc.</p>
	<p><u>Chocolate a la taza</u>: Delicioso chocolate a la taza Lacasa para elaborar a fuego lento, con todo el sabor de la receta tradicional.</p>
	<p><u>Bombones</u>: El bombón de los amantes del chocolate negro: todo el placer del mejor chocolate con un 60% de cacao en la cobertura y un cremoso corazón. Lacasa cuenta con distintas variedades de bombones para cada momento del día y persona.</p>
	<p><u>Divinos</u>: Exquisito surtido de cacahuete con chocolate blanco y chocolate negro en una bolsa familiar para disfrutar en buena compañía. Además de la variedad “chocolate blanco”, cuenta con otras variedades como “con almendra”, “con pistachos”, “con pasas”, etc.</p>
	<p><u>Bombones Una</u>: Los bombones tradicionales basados en recetas originales, realizados con las mejores materias primas y un proceso de producción muy cuidado.</p>
	<p><u>Fideos</u>: Todo el sabor del chocolate negro con un 55% de cacao para decorar cualquiera de las creaciones de repostería.</p>
	<p><u>Tabletas</u>: La irresistible combinación entre el intenso sabor del café recubierto por una deliciosa capa de chocolate con leche.</p>

	<p><u>Trufas</u>: Una perfecta combinación de cremoso chocolate con el sabor de la fresa por ejemplo. Ideal para los paladares más exigentes.</p>
	<p><u>Caramelos. Mentolin</u>: Los caramelos de menta más frescos y naturales, elaborados a partir de Menta Piperita, la variedad de menta más refrescante y apreciada.</p>

Fuente: “www.lacasa.es”, www.lacasitos.com y www.conguitos.com.

Como puede verse, Lacasa cuenta con un amplio abanico de productos, no exclusivamente derivados del chocolate.

De los anteriores, lo productos estrella de Lacasa son sus grageados, los cuales referimos y describimos, de forma somera, a continuación.

- **Lacasitos**



Los Lacasitos son una línea de productos de chocolate de Lacasa, lanzados al mercado el 13 de junio de 1982 y poco a poco fueron revolucionando el mercado de los chocolates, convirtiéndose en el dulce más popular. La forma es redondeada y su tamaño es siempre de 1 cm de diámetro.

Se trata de una lenteja de chocolate con leche recubierta por 150 capas de azúcar. Los Lacasitos tienen 7 colores diferentes aunque pueden variar en función del país donde se vende: blanco, marrón, rojo, azul, verde, amarillo y naranja. Diariamente se fabrican tantos Lacasitos que podrían dar la vuelta al mundo.

La marca siempre ha ofrecido una calidad excepcional gracias a la rigurosa selección de los mejores ingredientes y a la exclusión de determinados componentes, como por ejemplo las harinas, almidones y sucedáneos de chocolate.

- **Conguitos**



Los Conguitos son una marca de productos de chocolate de Lacasa. Después de su gran éxito creando los Lacasitos, Lacasa compró en 1987 la empresa zaragozana fabricante de Conguitos.

Existen diferentes variedades, pero básicamente se trata de cacahuets individuales cubiertos de chocolate negro o blanco.

La imagen del producto, aborígen ficticio de color, sonriente y de buena vida, bautizado por José Luis Izaguerri como Conguito, nació en 1961 del veterano publicista español Juan Tudela Férrez como su primer trabajo de ilustrador para una agencia de Zaragoza.

El diseño cambió a lo largo de su historia para ir adaptándose a los tiempos, siendo uno de los cambios más notables la sustitución de la lanza tribal por una mano con el dedo pulgar levantado en señal de aprobación.

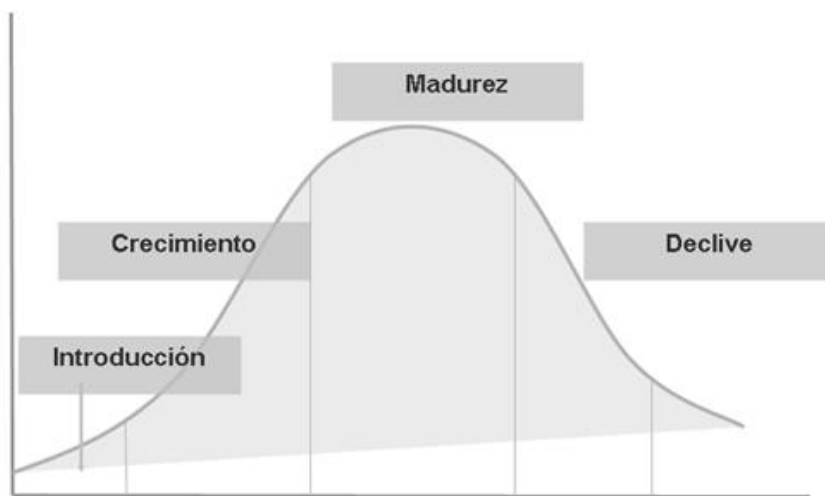
En conclusión, dados los productos con los que cuenta Lacasa, se va a proceder con un breve estudio de la industria chocolatera, así como del mercado de los grageados.

### 3. LA INDUSTRIA CHOCOLATERA

En primer lugar, para conocer la estrategia seguida por la empresa, se va a analizar con detenimiento la industria y el mercado en el que opera. La empresa Lacasa se dedica desde 1852 a la comercialización de turrones, chocolates y productos de confitería. La actividad desarrollada por Lacasa puede agruparse, según la clasificación CNAE 2009, dentro del código 4636 – “Comercio al por mayor de azúcar, chocolate y confitería”.

En el caso que se analiza se puede decir que nos encontramos ante un sector o industria madura, puesto que ya han sido superadas otras fases o etapas previas, como son la de crecimiento y madurez. Así, en el mercado las compañías que lo componen están cada vez más haciendo hincapié y mayores inversiones en sus planes de internacionalización, buscando nuevos mercados fuera de las fronteras de nuestro país, así como se le da gran relevancia a nuevos productos que se adapten a las constantes modificaciones en la conducta y gustos de los consumidores.

**Figura 3.1. Ciclo de vida de una industria**



Fuente: Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio. 2007.

El chocolate se encuentra regulado mediante el Real Decreto 1055/2003, de 1 de agosto de 2003, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre los productos de cacao y chocolate destinados a la alimentación humana. Mediante este Real Decreto se pretende definir y fijar las condiciones y características que deben cumplir para su presentación, comercialización y consumo los mencionados productos.

Asimismo, existe otra normativa tanto comunitaria como nacional de aplicación directa a los productos derivados del cacao: Directiva 2000/36/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de junio de 2000, relativa a los productos de cacao y de chocolate destinados a la alimentación humana, y Real Decreto 823/1990, de 22 de junio de 1990, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de productos derivados de cacao derivados de chocolate y sucedáneos de chocolate.

La industria española del chocolate, si bien de las más pequeñas (ya que España no es el país más consumidor ni el más productor de Europa, pues somos la séptima industria chocolatera en el continente), está muy viva, y todo ello porque el consumo de chocolate no ha bajado con la crisis, en contra de lo que se pudiera creer, sino que ha subido. En los últimos años hemos visto cómo marcas clásicas que hemos conocido toda la vida como Valor, Lacasa (líder en chocolate en grageas en España) o Nocilla, han crecido y se han reposicionado en el mercado, hasta suponer una más que establecida competencia frente a competidores internacionales como Nestlé, Lindt, Ferrero o Mars. Tal y como indica Rafael Roche, que es Client Business Partner en Nielsen, *“la gente no ha dejado de darse un capricho dulce, a pesar de la crisis económica”*.

Asimismo, en la industria chocolatera adquiere gran relevancia, además de las ventas en grandes supermercados e hipermercados, las ventas del “canal impulso”, canal en el que se compran chocolatinas y pequeños chocolates (por ejemplo Lacasitos y Conguitos) en pequeños establecimientos fuera del hogar como por ejemplo “kioskos” que los consumidores pueden encontrar en cualquier calle de la ciudad.

Por último, también es de reseñar las grandes inversiones que se llevan a cabo en esta industria a nivel tecnológico, concretamente en los métodos de producción, en I+D y en la conservación del medio ambiente. Estas inversiones suponen una mayor investigación dirigida a mejorar los métodos de producción, la calidad del producto y el servicio al cliente, de forma que la industria del cacao pueda continuar manteniendo los altos estándares exigidos por las normativas y el mercado europeo e internacional.

### **3.1 EL MERCADO**

El chocolate ha alcanzado la mayoría de las regiones del mundo pero el nivel de consumo varía ampliamente. Las naciones desarrolladas generalmente tienen niveles altos de consumo de chocolate comparado con los países del subdesarrollo.

Actualmente, y según la Organización Internacional del Cacao, la demanda de cacao a nivel mundial ha pasado de 1 millón de toneladas en 1961 a unas cifras de 4,3 millones de toneladas en el año 2014, lo cual supone un incremento muy relevante en la demanda de este tipo de productos.

Según datos de la ICCO (Organización Internacional del Cacao), durante la cosecha de 2011 se alcanzó una producción de 4,3 millones de toneladas, una cifra que marcó el récord histórico en este sentido y que creen tardará en volverse a ver. Esta cifra contrasta con las cifras actuales, puesto que en el año 2013 la producción de cacao ascendió a unos 4 millones de toneladas, mientras que en 2014 ascendió a 4,2 millones de toneladas aproximadamente.

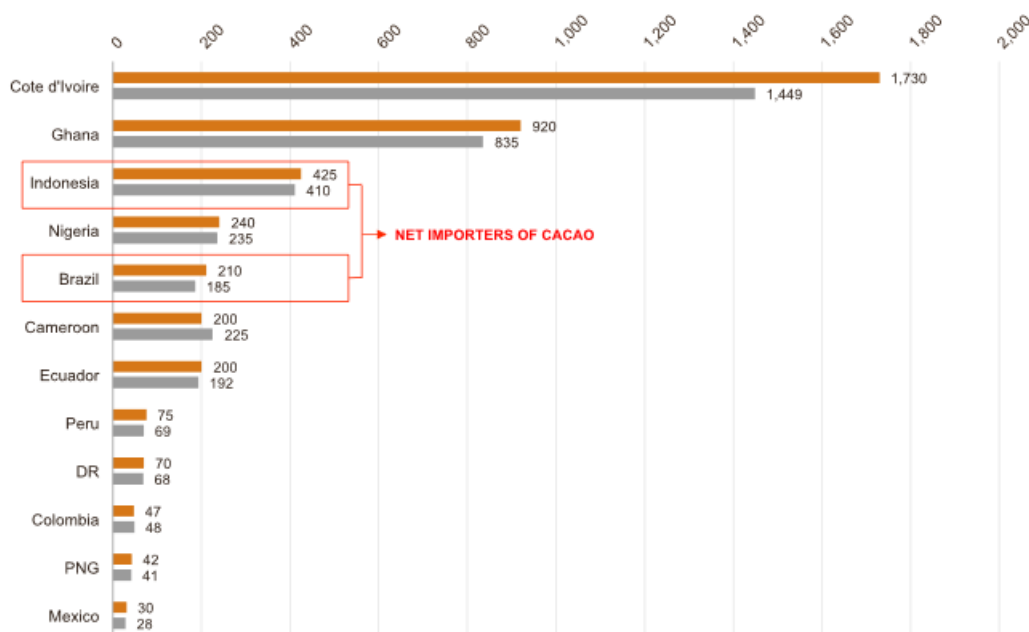
En este apartado se analizará la situación actual del mercado del chocolate a nivel Internacional, en la Unión Europa y en España. Cabe puntualizar, que como observaremos posteriormente, se ha profundizado más en la situación del mercado español puesto que es el punto geográfico y estratégico donde se va a ubicar nuestra empresa y así, estudiar las posibilidades, adversidades y oportunidades que se nos presenta y a partir de ahí, lograr posicionar a la empresa entre las mejores del mercado actual.

### 3.1.1. Mercado Internacional:

En la actualidad, la producción de cacao está muy concentrada, de hecho una decena de países suman la mayor parte de la producción mundial.

En el cuadro siguiente, se analiza la producción de cacao por cada uno de los países para los años 2013 (en gris) y 2014 (en naranja).

**Cuadro 3.1: Principales productores mundiales de cacao (años 2013 y 2014)**



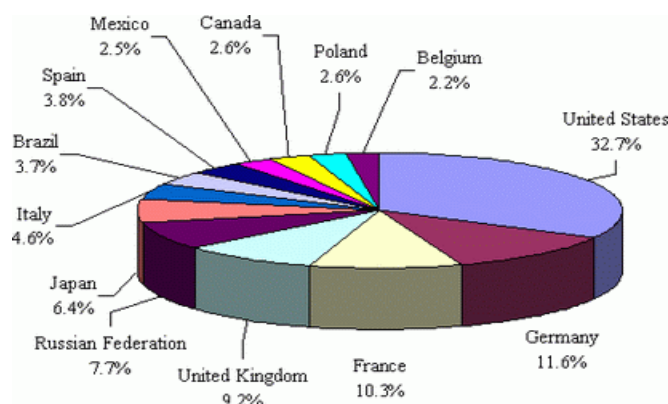
Fuente: Organización Internacional del Cacao

De acuerdo con los datos de la Organización Internacional del Cacao para el año 2014, los tres mayores países productores representan, en conjunto, aproximadamente el 70.7 por ciento de la producción mundial de cacao, compuesto por Costa de Marfil (39.8 por ciento), Ghana (21.1 por ciento) e Indonesia (9.8 por ciento). A cargo de la primera se produjeron 1,73 millones de toneladas durante 2014, mientras Ghana alcanzó las 920.000 e Indonesia 425.000 toneladas. La inmensa mayoría de los países productores de cacao venden el producto agrícola al mercado internacional, razón por lo que se considera un cultivo para la exportación. La mayor parte del cacao se exporta en grano.



Por otro lado, de acuerdo con el gráfico adjunto, realizado por la Organización Internacional del Cacao, los países consumidores más representativos son Estados Unidos, Alemania, Francia, el Reino Unido, Japón, Italia y Brasil. Una de las regiones que muestra una gran expansión de la industria chocolatera es el la zona Asia – Pacífico, donde el consumo de chocolate es cada vez más popular y tiende a crecer.

**Gráfico 3.1: Principales consumidores mundiales de cacao (año 2010)**



Fuente: Organización Internacional del Cacao

Por último, y en cuanto a nuestra compañía, Lacasa, tenemos que indicar que, de acuerdo con la información proporcionada por la propia entidad, los grandes mercados a los que exporta y en los que actualmente se encuentra presente son:

- Europa (Andorra, Francia, Italia, UK)
- Middle East (Arabia Saudi, EAU)
- Asia (China)
- America (Mexico, Colombia)

### 3.1.2. Mercado Europeo:

En primer lugar, hay que destacar que la UE constituye actualmente la principal región transformadora de cacao y entre sus miembros se encuentran los mayores exportadores mundiales de chocolate (Alemania y Francia).

En el mercado europeo se pueden diferenciar tres países del resto en cuanto a la producción de chocolate: Bélgica, Francia y Suiza. Vamos a dar unas pequeñas pinceladas de cada uno de estos tres países en cuanto a su mercado chocolatero.

- En Bélgica son auténticos artesanos en bombones, destacando infinidad de buenos fabricantes como Wittamer, Neuhaus, Mary, Godiva y De Léaucour entre otros. Se trata de bombones muy cremosos y dulces, con abundante presencia de crema y mantequilla en sus ganaches.
- Francia es un país con gran tradición en la cultura del cacao, siendo la marca Valrhona la más relevante y prestigiosa del país, y la asociación "Relais Desserts International" reúne a una gran mayoría de maestros chocolateros del país, que marcan en gran medida las tendencias internacionales en la producción de bombones artesanos.
- Suiza es un país con gran tradición chocolatera y es quien tuvo un importante papel en cuanto a las innovaciones técnicas que se llevaron a cabo en el mercado. Las obtenciones tecnológicas que los suizos reclaman para sí, son las siguientes:
  - La invención de la batidora para mezclar el azúcar con el cacao en polvo.
  - La invención del conchado, un procedimiento que contribuyó al refinamiento del chocolate.
  - El proceso que consiste en revenir o templar la pasta del cacao para allanar la superficie del chocolate y para impedir la formación de cristales.
  - El chocolate con avellanas.

- El chocolate con leche.
- Los bombones con rellenos.

A pesar de la dura competencia que existía entre las distintas compañías chocolateras suizas, dieciséis de éstas se decidieron a crear una organización protectora que representara sus intereses comunes hacia el exterior. Esta organización se llamaba “Union libre des fabricants suisses de chocolat” (hoy “Chocosuisse”).

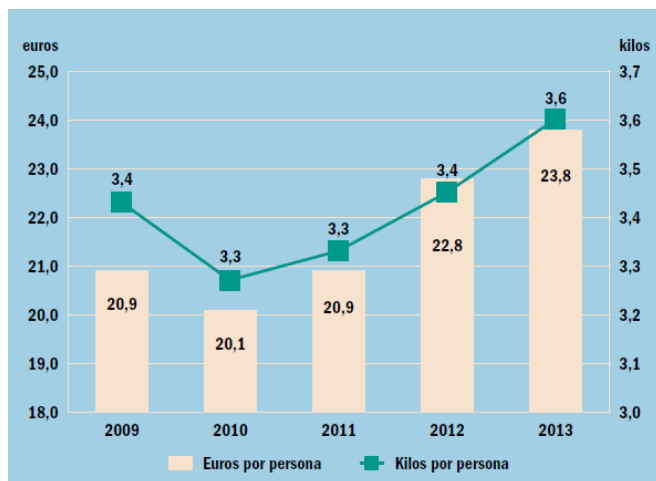
### **3.1.3. Mercado Español:**

En primer lugar, es importante destacar que el mercado del chocolate en España es un mercado dinámico e innovador que se encuentra en constante crecimiento, a pesar de la crisis económica. Esto es debido al dinamismo del sector, en el que se apuesta por la salud, el valor añadido, la diferenciación y sobre todo por unas buenas estrategias de marketing, a lo que se añade que los consumidores no quieren renunciar a productos que les supone un placer alcanzable e inmediato (Sweet Press, S.L. “*Chocolate: un sector empresarial con gran valor añadido*”).

El mercado español del chocolate ha conseguido mantener un crecimiento constante a pesar de la crisis económica, consecuencia del incremento del precio de las materias primas pero también por el importante factor de que el consumidor encuentra en el chocolate una fuente de “placer”.

El consumo de chocolate en España, así como el gasto asociado al mismo por consumidores, ha ido creciendo con el paso de los años de forma notoria, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**Gráfico 3.2: Evolución del consumo y del gasto en chocolates y derivados del cacao (2009-2013)**



Fuente: Informe Anual Alimarket 2013

En 2013 el mercado de chocolate registró una tendencia positiva, con subidas tanto en volumen como en valor. Como podemos observar en la tabla adjunta el mercado llegó a alcanzar los 1.255,9 millones de euros.

**Cuadro 3.2: Consumo en el hogar de chocolate en España (2013)**

CONSUMO EN EL HOGAR DE CHOCOLATE EN ESPAÑA (VALOR 2013)			
	Valor 2012 (Millones de euros)	Valor 2013 (Millones de euros)	Evolución 2013/2012 (%)
Tabletas	348,8	374,0	7,2
Cacao soluble	273,8	293,0	7,0
Bombones	219,1	196,1	-10,5
Snacks chocolate	141,5	148,6	5,0
Turrón de chocolate	105,9	105,1	-0,7
Crema de cacao para untar	90,6	103,4	14,1
Resto de productos de cacao	35,7	35,7	0,0
<b>Total</b>	<b>1.215,4</b>	<b>1.255,9</b>	<b>3,3</b>

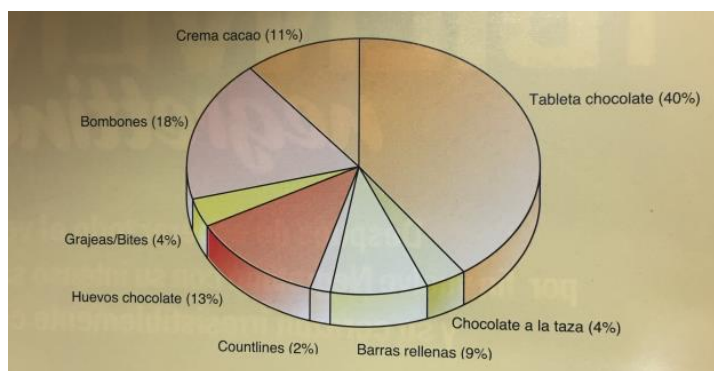
Fuente: SWEET PRESS, S.L. “*Guía Dulces & Aperitivos 2014*”.

Este mercado además tiene un amplio abanico de oportunidades para seguir en esta línea ascendente.

Una de las estrategias que sirven para continuar ganando cuota de mercado pasa por aportar valor añadido, con la salud como referencia, ya que el chocolate levanta el ánimo y permite ser incluido en una dieta variada y equilibrada. También es importante la diferenciación de la oferta, y todo acompañado por unas campañas de marketing que muestren un producto apetecible, con una buena presentación e imagen de marca.

A continuación podemos observar un gráfico en el que se aprecia la distribución del consumo durante 2013 de los distintos productos que se comercializan en el mercado chocolatero nacional. Como podemos comprobar predomina claramente la venta de tabletas de chocolate, seguida de los bombones y la crema de cacao (SWEET PRESS, S.L. Septiembre 2014. Revista “Dulces Noticias...y algo más”, número 307.)

**Gráfico 3.3: Distribución del consumo de cacao en España (2013)**



Fuente: SWEET PRESS, S.L.

Teniendo en cuenta que España no es un país productor de cacao, toda la materia prima básica para el sector de chocolates y derivados debe ser importada. Así, según aclara el anuario “Alimentación en España 2013” publicado por Mercasa, alrededor de 90.000 toneladas de cacao en grano son adquiridas en los mercados internacionales para después ser procesadas en España.

De acuerdo con los datos publicados por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) las importaciones de cacao durante 2013 fueron un 2,52 % más que las de 2012, siendo los principales países proveedores de cacao Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Reino Unido y Camerún.

En España el cacao en polvo ocupa casi la mitad de la demanda del sector chocolatero, el resto va a parar a la diversa confitería, que va desde las tabletas hasta las cremas para la repostería. El perfil de consumo de cacao difiere en gran medida del europeo, debido a que se consume mucha cantidad de cacao soluble, cremas para untar y, en menor medida, chocolate en forma de tabletas, bombones y productos impulso.

El mercado español de chocolate es uno de los activos más seguros de la confitería, puesto que a pesar de no ser un producto de consumo básico, el chocolate sigue siendo uno de los preferidos en los hogares españoles y en 2013 tanto sus ventas como su facturación aumentaron respecto a 2012.

Por último, y adicionalmente a lo anterior, me gustaría hacer referencia al aumento que supone la época navideña en cuanto al consumo de productos derivados del cacao, sobre todo los tradicionales “turrones”. En este sentido, el autor Victor J. Martín Cerdeño, en su artículo de 2012 denominado “*Consumo de turrones, mazapanes y otros dulces navideños en España*”, y a modo de ejemplo, indica que durante la Navidad de 2011, los hogares españoles consumieron cerca de 36,8 millones de kilos de productos navideños y gastaron en torno a 308 millones de euros en estos productos. En términos per cápita se llegó a 0,8 kilos de consumo y 6,7 euros de gasto.

### **3.2 CUOTAS DE MERCADO Y GRADO DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR**

En el sector destaca la presencia de grandes grupos multinacionales fabricantes de diferentes productos de alimentación junto a otros operadores con una alta especialización en el sector de derivados del cacao, actividad que, en ocasiones, combinan con la venta de otros productos de confitería y caramelos.

El mercado nacional del chocolate y derivados del cacao está dominado por unas pocas y enormes compañías multinacionales que controlan toda la cadena alimentaria desde la compra de la materia prima a pequeños y medianos empresarios hasta la distribución final a los consumidores.

El sector del chocolate en España, integrado por 122 empresas fabricantes e importadoras. De acuerdo con las cifras proporcionadas por la consultora CBK, el número de empresas de comercialización de derivados del cacao son unas 120 al cierre de 2013, las cuales generan un volumen de empleo de unos 3.500 trabajadores.

En la estructura empresarial destaca la presencia mayoritaria de compañías de pequeño tamaño y con alta especialización en un tipo de producto. Junto a estas, opera un reducido número de empresas de tamaño mediano y grande que cuentan con una posición destacada en el mercado.

Así, menos del 10 % de las entidades contaba en 2013 con una plantilla de más de 100 trabajadores, mientras que el 42 % contaba entre 20 y 100 trabajadores. Por lo tanto podemos decir que existe un alto grado de concentración, que se ha ido incrementando en los últimos años.

Como ejemplo podemos decir que, tal y como se indica en la “Guía Dulces & Aperitivos 2014” elaborada por Sweet Press, los cinco primeros operadores reunieron en 2013 una cuota de mercado conjunta del 59%, la cual se situó en el 79% al considerar a los diez primeros, a las diez empresas más potentes del sector en España. Entre los principales operadores se sitúan las filiales españolas de grandes grupos europeos e internacionales, a pesar de que en el conjunto del sector predomina el accionariado español.

En los últimos años se han llevado a cabo varias operaciones de concentración empresarial en el sector, de forma que las diez primeras empresas copan el 79% de cuota de mercado. Una de las compañías líderes es “Valor”, líder de fabricantes que apuestan por la marca propia (facturó 76,1 millones de euros en su último ejercicio, entre julio de 2012 y junio de 2013). Recientemente ha adquirido las marcas Tokke y Huesitos. Otra de las grandes compañías es Lacasa donde se producen sus productos, para entrar en el sector de los snacks.

Estos movimientos empresariales contribuyen a una intensificación de la competencia en un negocio que en los últimos tiempos ha experimentado una reducción de márgenes por la importante subida del precio del cacao.

En el siguiente cuadro podemos comprobar la distribución de la cuota de mercado nacional entre las grandes compañías chocolateras, a pesar que las cifras de la tabla incluyen, en su mayoría, el volumen de ventas totales del grupo.

**Cuadro 3.3: Principales empresas del sector de derivados del cacao (año 2013)**

Empresa	Ventas anuales (millones de €)	Cuota de mercado	CRn	Cuota al cuadrado
NESTLÉ ESPAÑA, S.A.*	1450	41,7%	41,7%	0,1738
MONDELEZ INTERNATIONAL*	640	18,4%	60,1%	0,0338
NUTREXPA, S.L.*	396,07	11,4%	71,5%	0,0129
NATRA, S.A. – División Chocolates y Cacao	325,62	9,4%	80,9%	0,0088
FERRERO IBÉRICA, S.A.*	201,82	5,8%	86,7%	0,0033
LACASA, S.A.*	107,75	3,1%	89,8%	0,0009
INDCRE, S.A.*	100,79	2,9%	92,7%	0,0008
BARRY CALLEBAUT MANUFACTURING IBERICA, S.A.*	90	2,6%	95,3%	0,0007
NEDERLAND, S.A.*	83,52	2,4%	97,7	0,0005
DULCESA, S.L.*	80,13	2,3%	100,00%	0,0005
<b>TOTAL</b>	<b>3.475,7</b>	<b>100,00%</b>		<b>0.236</b>

\*Los datos incluyen líneas de negocio en otros sectores diferentes al del chocolate.

Fuente: Informe Anual de Alimarket 2013.



Como podemos comprobar en el cuadro anterior, y de acuerdo con las cifras del año 2013 obtenidas del Informe Anual de Alimarket, el grupo líder del sector registra una ventas totales de aproximadamente 1.450 millones de euros, siendo las ventas en su división de chocolates de 346,2 millones de euros, mientras que el segundo operador alcanza los 200 millones de euros, el tercero se acerca a los 156 millones de euros, el cuarto llega a los 85 millones de euros y el quinto ronda los 71 millones de euros.

En cuanto a sus volúmenes de producción, es de destacar que el principal operador nacional registra un volumen de producción de 42.000 toneladas, siendo además el principal operador mundial, produciendo la segunda empresa nacional del mercado chocolatero un volumen de 38.100 toneladas.

Analizando el cuadro vemos que, a nivel nacional, en el mercado de las empresas chocolateras y a pesar de que las cifras hacen referencia a las ventas anuales globales en el año 2013 y no están circunscritas a las ventas de la línea de chocolates, Lacasa posee una cuota de mercado del 3,1%, con unas ventas anuales que rondan los 107,75 millones de euros.

Para saber el grado de concentración del sector utilizamos el índice Herfindahl, elevando al cuadrado la cuota de mercado de cada empresa y sumando dichas cantidades. El resultado obtenido a partir del índice Herfindahl en el mercado chocolatero nacional es de 0,236, lo cual nos indica que se trata de un mercado en el que existe un oligopolio entre unas pocas empresas.

No obstante, y de acuerdo con cifras que nos ha proporcionado la propia compañía, en su línea de chocolates y cacao Lacasa obtuvo unas ventas anuales de 52 millones de euros aproximadamente.

Por otro lado, para conocer el número de empresas equivalentes en el mercado, debemos dividir entre 1 el índice Herfindahl que hemos obtenido  $\rightarrow N = 1/H \rightarrow 1/0,236 = 4,23$



El cálculo del número equivalente de empresas nos indica que sólo cuatro empresas copan la totalidad del mercado, lo cual se asemeja bastante a la realidad, ya que, como hemos dicho, entre las cuatro mayores empresas, que son las que aparecen en la tabla anterior, se reparten el 80% de la cuota de mercado.

### **Mercado de grageados**

En este mercado más concreto es de destacar que Lacasa, con sus marcas “Conguitos”, “Lacasitos”, “Divinos”, etc., ocupa los primeros lugares del mercado de grageados de chocolate, tanto en el canal alimentación como en el de impulso, siendo líder indiscutible en el mercado nacional.

Los datos proporcionados por la propia empresa indican que en el primero de los canales (datos Nielsen), su cuota se sitúa en el 71%, mientras que en el canal impulso, ésta se sitúa en el 80%.

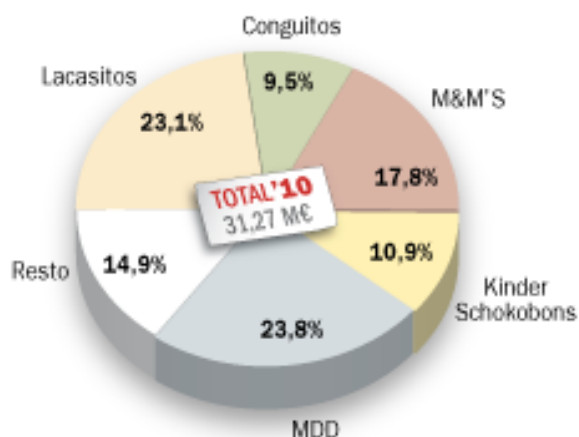
En general el crecimiento de Lacasa en el mercado puede aproximarse a cifras del 7 % para los Lacasitos y del 10 % para los Conguitos.

De acuerdo con D. José Antonio Iniesta, director de marketing de Lacasa, todas las líneas de grageados de Lacasa representan el 70% del mercado de grageados contemplando los dos canales: impulso y alimentación.

Con respecto al canal alimentación, de acuerdo con el gráfico adjunto, para datos de 2010, se constata que las marcas de Lacasa dominan claramente esta categoría del mercado: Conguitos dispone del 9,5% del volumen de mercado y Lacasitos, el 23,1%,. Por detrás se sitúa la marca M&M's, de Mars España, con un 17,8% del mercado en volumen. Por último se sitúa la marca Kinder con su producto “Kinder Schokobons”, de Ferrero Ibérica, con un 10,9 %. Es importante reseñar los datos de las marcas blancas (MDD), con un 23,8% de cuota en volumen.

Por último habría que añadir que en la cuota de mercado del resto tendrá un importante calado la marca “Smarties” de Nestlé, a pesar de que no se detalla por separado su cuota de mercado individualmente.

**Gráfico 3.4: Distribución del mercado de grageados español (año 2010)**



Fuente: “Chocolate y Cacao: el sector se concentra más”. Alimarket. 2011

Con estos datos, podemos elaborar el cuadro siguiente:

**Cuadro 3.4: Reparto del mercado nacional de grageados (año 2010)**

Empresa	Cuota de Mercado 2010	CRn	Cuota al cuadrado
LACASA	32,6%	32,6%	0,1062
MARS	17,8%	50,4%	0,0316
FERRERO IBÉRICA	10,9%	61,3%	0,0118
MARCAS BLANCAS	23,8%	85,1%	0,0566
RESTO	14,9%	100%	0,0222
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>		<b>0,2284</b>

Fuente: Elaboración propia



Analizando este cuadro vemos que, a nivel nacional en el mercado de grageados, Lacasa poseía en 2010 una cuota de mercado del 32,6%, lo que le sitúa como líder indiscutible.

En relación con las cifras del ejercicio 2013, desde la propia compañía nos han confirmado que actualmente Lacasa posee una cuota de mercado del 44,2 %, siendo el incremento principal el experimentado por Lacasitos, que supone un 30,9% del mercado total.

No obstante, si nos basamos en los datos de 2010, puesto que tenemos la comparativa con los competidores directos de Lacasa en el mercado de grageados, vemos que el índice Herfindahl es de 0,2284, lo cual nos indica que se trata de un mercado en el que existe una alta concentración, puesto que tan solo unas pocas empresas se reparten el grueso del mercado. Por lo tanto se trata de un oligopolio, a pesar de que vemos que entre Lacasa y Mars se reparten más de la mitad del mercado (un 50,4 % en 2010 que probablemente en la actualidad sea mayor), lo que significa que estas dos compañías son las más fuertes del mercado, dado que además se han incluido en los cálculos las marcas blancas de los propios hipermercados distribuidores.

Mediante estos cálculos el número de empresas equivalentes del mercado saldría de 4 empresas, pero como hemos dicho no es acertado, puesto que son dos empresas las que se reparten más de la mitad del mercado, siendo la otra mitad repartida entre varias compañías chocolateras y entre las propias empresas distribuidoras con sus marcas blancas.

Por lo tanto, y a la vista de los resultados anteriores, podría indicarse que nos encontramos ante un oligopolio asimétrico, puesto que una empresa, Lacasa, obtiene una cuota de mercado del 32%, y junto con las otras tres empresas más grandes del mercado alcanzan el 85% de la cuota de mercado total.

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se pueden distinguir dos niveles en el análisis del entorno, general y específico. El **entorno general** se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, mientras que el **entorno específico** se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la compañía, es decir al sector o rama a la que pertenece (Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio. 2007. *“La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”*. Thomson Civitas).

### 4.1 ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST

En primer lugar, en relación con el análisis del entorno general, se van a analizar las variables externas que le influyen a nuestra compañía mediante el análisis PEST.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, el potencial y la dirección de un negocio. Se basa en la enumeración de todos los posibles factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que puedan afectar a la organización del sector en cuestión, para determinar cuáles de ellos son más importantes en el presente y en el futuro próximo. De esta manera, este tipo de análisis ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y a saber hasta qué punto puedan sucederse modificaciones que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro.

Consideramos en definitiva, que se trata de una herramienta pertinente para el análisis que vamos a realizar y, en este caso, nos permitirá esquematizar la información desarrollada a lo largo del presente trabajo para poder explicar cuáles son las diferentes opciones estratégicas a seguir.

- **Factores político-legales**

Los factores político-legales son aquellos factores administrativos, legales y reguladores en los que la empresa opera.

***a) Normativa aplicable al etiquetado de los productos:***

El Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios (BOE nº202, de 24 de agosto de 1999), establece las condiciones generales de etiquetado para todos los productos alimenticios destinados a ser entregados sin ulterior transformación al consumidor final, así como los aspectos relativos a su presentación.

***b) Normativa relativa a seguridad e higiene:***

El Reglamento UE nº 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, que es directamente aplicable sin necesidad de transposición a nuestra normativa nacional, establece los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y fija procedimientos relativos a la seguridad alimentaria. Dicho Reglamento se basa sobre dos pilares de extraordinaria importancia: el análisis de riesgos y la trazabilidad.

Es de aplicación, además, desde el 1 de enero de 2006, el Reglamento UE nº852/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.

Asimismo, en el ámbito nacional, es de aplicación el Real Decreto 640/2006, de 26 de mayo de 2006, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios.

- **Factores económicos:**

La economía de España, al igual que su población, es la quinta más grande de la Unión Europea. Sin embargo a partir del año 2008 la economía sufre una disminución de sus índices macroeconómicos, dando paso a un largo periodo de recesión, que ha durado tres años 2008-2010. Esta etapa fue generada especialmente por la especulación de la etapa anterior, la burbuja inmobiliaria, la contención del crédito bancario tras una década de concesión de créditos descontrolada, subidas del tipo de interés y el alza de los precios del petróleo. La recuperación de la economía mundial está en marcha, pero España es uno de los contados países que aún no se ha subido al tren. Algunas de las características que habría que mejorar son: productividad con respecto al resto de países de la U.E., endeudamiento del sector privado, fracaso y abandono escolar, etc.

No hay duda de que la crisis económica o, más bien, la recesión que actualmente estamos viviendo, ha hecho mella en todos los sectores económicos. La desaceleración de la economía y la situación precaria en la que estamos inmersos ha provocado que las familias tengan menor capacidad adquisitiva y exista un deseo de controlar su gasto, siendo el ocio y los productos no considerados como de primera necesidad unos de los primeros gastos a recortar.

Todos aquellos factores que influyen en las familias van a tener su repercusión sobre Lacasa, por lo que la crisis que ha sufrido la economía española y mundial ha afectado por supuesto a Lacasa, y muy especialmente a sus productos grageados, que como hemos dicho suponen casi la mitad de sus ingresos anuales.

- **Factores socio-culturales**

Los factores socio-culturales son tal vez de los más importantes de entre los factores del entorno general en lo que afecta a Lacasa, pues éstos tienen mucha influencia en la popularidad del mismo.

La sociedad hoy en día está sometida a numerosos cambios. El modelo social está evolucionando y las escalas de valores están variando claramente.

Por un lado, la sociedad actual otorga mucha importancia al cuerpo, existe culto por la belleza, y como todos sabemos el chocolate es un alimento que no ayuda a mantener la “línea”, de no ser que sean productos light. En nuestro caso, concretamente Lacasa no ha sacado todavía grageados tipo “light” o para cuidar la línea. Por lo tanto esto puede suponer un aspecto con influencia negativa en las ventas de Lacasa, aunque a fin de cuentas creemos que no acaba siendo muy relevante.

Por otro lado el horario laboral en España es uno de los más largos, lo que deja cada vez menos tiempo al ocio. Aun así España es uno de los países en los que más importancia le dan a la vida social con amigos y familia. A los españoles les gusta hacer mucha vida social fuera de sus hogares, pero debido a la crisis económica un buen porcentaje de dicho consumo se ha desplazado al hogar, y por ello el consumo de productos de chocolate ha aumentado en los hogares.

Por último, la incorporación de la mujer al trabajo externo y por tanto el aumento de la renta disponible de las familias, implica el incremento de la alimentación fuera del hogar, a lo que se une el hecho de que muchas personas se ven obligadas a comer en sus lugares de trabajo donde el postre siempre puede ser una chocolatina, valorándose pues esos “pequeños caprichos”.

Por otro lado, es de especial relevancia el sector de impulso, en el que se compran chocolatinas y pequeños chocolates (por ejemplo Lacasitos y Conguitos) en pequeños establecimientos fuera del hogar, como por ejemplo los “kioskos” que los consumidores pueden encontrar en cualquier calle de su ciudad.

Todos estos cambios en la sociedad española en general apuntan el crecimiento experimentado por el sector en los últimos años.



- **Factores tecnológicos:**

Los factores tecnológicos conforman el marco científico y tecnológico que caracteriza un determinado sector y está formado por las tecnologías emergentes y disponibles que una empresa puede utilizar para transformar materia prima en productos terminados. Por ejemplo: patentes, innovaciones, inventos, etc.

La inversión pública y privada en I+D+i en España ha caído un 7% desde 2008, y en 2012 se invirtieron sólo 286 euros por habitante, lo que equivale a unos 13.000 millones de euros en actividades de I+D+i.

Concretamente para nuestro caso, las inversiones en los métodos de producción, en I+D y en la conservación del medio ambiente realizadas por la industria chocolatera fueron elevadas, estando la investigación dirigida a mejorar los métodos de producción, la calidad del producto y el servicio al cliente, de forma que la industria del cacao pueda continuar manteniendo los altos estándares exigidos por las normativas y el mercado europeo e internacional.

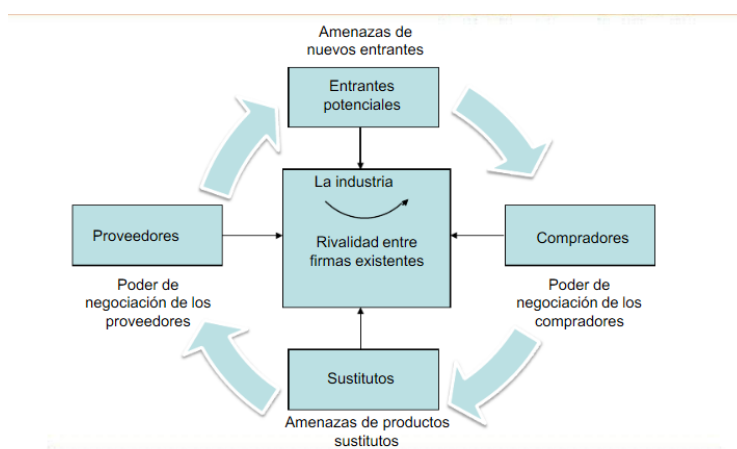
## **4.2 ENTORNO ESPECÍFICO: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA (ANÁLISIS PORTER)**

En este apartado vamos a analizar los factores exógenos que afectan por igual a todas las empresas que desarrollan su actividad en un momento y lugar determinados, y ello a partir del análisis Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982) constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y amenazas del entorno. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. A continuación se van a analizar estas cinco fuerzas aplicadas a nuestro caso pertenece (Guerras Martín, Luis Ángel

y Navas López, José Emilio. 2007. “*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*”. Thomson Civitas).

**Gráfico 4.1: Modelo de las cinco fuerzas de la industria (Análisis Porter)**



Fuente: Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio. 2007. “*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*”.

#### 4.2.1. Grado de rivalidad entre competidores

En los últimos años, el sector chocolatero en España ha demostrado ser altamente competitivo, por lo que las grandes productoras mundiales se han visto atraídas por su industria y apuestan fuerte por el sector, el cual se caracteriza por su dinamismo y por tener un alto valor añadido.

A su vez, el mercado chocolatero español no permanece ajeno al fenómeno de globalización común a todos los sectores económicos, razón por la que se están creando grupos más fuertes capaces de ser más competitivos en un mercado cada vez más global. Pero del mismo modo, el mercado es de gran tamaño y hay sitio para todos ellos. En consecuencia, existen algunas marcas de gran calidad y muy dinámicas, con una demanda muy significativa, que cuentan con un arraigo en sus áreas geográficas de referencia y que tienen por delante un claro horizonte de crecimiento, entre las cuales, podemos mencionar las siguientes:

- Nestlé España
- Ferrero Ibérica
- Natra
- Nutrexpa
- KraftFoods España
- Chocolates Valor
- Lindt

En el siguiente cuadro se puede observar una comparativa de todas estas grandes compañías chocolateras y cómo se reparten el mercado nacional, tal y como se ha analizado en el apartado 3.2 del presente trabajo:

**Cuadro 4.1: Reparto del mercado chocolatero en España**

Empresa	Ventas anuales (millones de €)	Cuota de mercado	CRn	Cuota al cuadrado
NESTLÉ ESPAÑA, S.A.*	1450	41,7%	41,7%	0,1738
MONDELEZ INTERNATIONAL*	640	18,4%	60,1%	0,0338
NUTREXPA, S.L.*	396,07	11,4%	71,5%	0,0129
NATRA, S.A. – División Chocolates y Cacao	325,62	9,4%	80,9%	0,0088
FERRERO IBÉRICA, S.A.*	201,82	5,8%	86,7%	0,0033
LACASA, S.A.*	107,75	3,1%	89,8%	0,0009
INDCRE, S.A.*	100,79	2,9%	92,7%	0,0008
BARRY CALLEBAUT MANUFACTURING IBERICA, S.A.*	90	2,6%	95,3%	0,0007
NEDERLAND, S.A.*	83,52	2,4%	97,7	0,0005
DULCESA, S.L.*	80,13	2,3%	100,00%	0,0005
<b>TOTAL</b>	<b>3.475,7</b>	<b>100,00%</b>		<b>0.236</b>

\*Los datos incluyen líneas de negocio en otros sectores diferentes al del chocolate.

Fuente: Informe Anual de Alimarket 2013.

No obstante lo anterior, y como se ha venido haciendo a lo largo de este trabajo, si nos centramos en el mercado de “grageados”, la competencia existente a los productos de Lacasa es mucho menor y viene principalmente de grandes grupos internacionales. Sin embargo, “Lacasitos” y “Conguitos” son líderes en el mercado nacional de grageados por delante de todos sus competidores, entre los que podemos destacar los siguientes:

- **M&M’s (Grupo Mars)**



Mars, Incorporated es un fabricante mundial de alimentos, alimento para mascotas y otros productos alimenticios que con 30 mil millones de dólares de ingresos anuales en 2008 está catalogada como la sexta mayor compañía de capital privado en Estados Unidos, según Forbes. Su sede central se encuentra en Mc Lean, Virginia, Estados Unidos, siendo la compañía propiedad totalmente de la familia Mars.

Los M&M nacieron a partir de la idea de Forrest Mars de realizar caramelos o dulces de chocolate con leche.

El sabor de M&M’s original está conformado por los siguientes ingredientes: leche y chocolate en el interior, recubiertos por una capa de azúcar de color. Aunque los confites de M&M’s nacieron como un producto masivo, el chocolate que lo compone tiene un sabor como el de los chocolates más finos. Pero más allá del sabor, la apariencia de los M&M’s tiene un peso fundamental, dado por la variedad de colores (como rojo, amarillo y verde) de la cobertura que envuelve al dulce. Hoy, a pesar de que otros confites presentan estas mismas cualidades, M&M’s es marca registrada y se ha convertido en todo un icono. En 1948 se produjeron cambios en cuanto al packaging del producto: del envase original (un tubo de cartón de color amarillo con letras marrones) se pasó al formato de papel, tal como se lo conoce en hoy en día.

El Grupo Mars cuenta principalmente con una serie de fortalezas, que podemos resumir en:

- Posee unas instalaciones muy tecnificadas, es decir que cuenta con tecnología avanzada, por lo que puede adaptar sus productos a los cambios que se vayan produciendo con relativa facilidad.
- Mayor presencia mundial, y consecuentemente ello le permite distribuir a gran escala.
- Amplia experiencia en el sector, que le permiten poseer un nombre e imagen reconocidos a nivel internacional.
- Campañas de marketing ambiciosas y originales.
- El Grupo posee una buena imagen, tanto nacional como internacional.

No obstante, el Grupo Mars también cuenta con debilidades como:

- Diseño de productos y estrategias basados en tendencias norteamericanas, que no siempre tienen una buena aceptación por el público europeo.
- Al ser una marca con tanta trayectoria y prestigio, se impone una rigidez en la toma de decisiones, lo que limita el ritmo del crecimiento.
- Todavía no ha alcanzado el prestigio en España que tiene su principal competidor, Lacasa, en el mercado de grageados.

- **Smarties (Grupo Nestlé)**



Nestlé S.A. es la compañía agroalimentaria más grande del mundo. Tiene su sede central en Vevey, Suiza. La gama de productos ofertada por Nestlé incluye desde agua mineral hasta comida para animales, pasando por productos de chocolate y de lácteos. Tiene más de 330.000 trabajadores en el mundo. En Nestlé España trabajan unas 7000 personas, que cubren la gran diversidad profesional que requiere la fabricación y comercialización de su amplia gama de productos.

“Smarties” es una marca de productos de chocolate con leche propiedad de Nestlé, que consiste en pequeñas pastillas de chocolate recubiertas de azúcar. Está presente en el mercado desde 1882, cuando fue creada por la marca británica.

Cada pastilla tiene un color distinto entre ocho (rojo, naranja, amarillo, verde, azul, violeta, rosa y marrón). En algunos países las pastillas azules han sido sustituidas por otras de color blanco, y dependiendo del país puede haber menos colores.

Entre las fortalezas con las que cuenta Nestlé, S.A. destacamos:

- Campañas de marketing ambiciosas y originales.
- El Grupo posee una buena imagen, tanto nacional como internacional.
- Grupo líder en el mercado del chocolate en general, que unido a su amplia experiencia, le otorga prestigio y reconocimiento.
- Campañas de marketing ambiciosas y originales.

En cuanto a sus debilidades, podrían mencionarse fundamentalmente las siguientes:

- Al ser una marca con tanta trayectoria y prestigio, se impone una rigidez en la toma de decisiones, lo que limita el ritmo del crecimiento.
- No cuenta con una mayor presencia mundial que su principal competidor Mars.
- Poca presencia a nivel nacional en el mercado de grageados.

- **Kinder shocobons (Ferrero Ibérica)**



El Grupo Ferrero está presente en la Península Ibérica desde el año 1988. Ferrero Ibérica tiene una facturación anual de 200 millones de euros y unas ventas de 18.000 toneladas de producto. La plantilla está formada por 155 personas, entre España y Portugal.

Entre las principales marcas comercializadas, se encuentran los bombones Ferrero Rocher, los productos de la línea Kinder y la crema de untar Nutella.

Los ejes del éxito de Ferrero Ibérica, se centran en una distribución capilar a nivel nacional, la originalidad de la propuesta del surtido y en una significativa inversión publicitaria, que coloca a la compañía como una de las empresas líder del sector alimentación.

Kinder schoko-bons son pequeñas delicias con corazón de leche y avellanas para saborear en un solo bocado.

Kinder schoko-bons está constituido por una crujiente cobertura externa de chocolate con leche y, en el interior, una delicada crema de leche con trocitos de avellana; ideal para satisfacer pequeños momentos de placer.

- **Migueláñez**



Fue fundada en 1983 por Onésimo Migueláñez, y nació como distribuidora de artículos de confitería para Madrid y alrededores. Pronto la calidad y variedad de su oferta y el excelente servicio a los clientes, llevaron a la empresa a expandirse por todo el territorio nacional y a convertirse en líder en la distribución de artículos de confitería y dulces.

Actualmente, Migueláñez cuenta con una plantilla estable de 400 personas, entre puestos directos e indirectos. Migueláñez cuenta con 21 delegaciones repartidas entre España y Portugal.

Los 3 pilares sobre los que se asienta el negocio de Migueláñez son: marca, distribución y calidad.

Los productos de Migueláñez se encuentran agrupados en varias marcas:

- *Migueláñez*, que cuenta con una amplia gama de golosinas, geles dulces, etc.
- *Migueláñez Chocolates*, con una gama de productos con chocolate.
- *Migueláñez Celebraciones*, donde encontramos los productos Migueláñez especiales para fiestas y celebraciones especiales.
- *Picotadas*, Gente Salada, la gama de frutos secos.

La alimentación sana es una preocupación cada vez más común entre los consumidores. Por ello, Migueláñez ofrece, como podemos comprobar en su página web, una amplia gama de productos para aquellos que quieren disfrutar de los dulces de forma responsable y para quienes tienen algún tipo de intolerancia alimenticia.

Entre las fortalezas con las que cuenta la empresa Migueláñez se encuentran las siguientes:

- Gran impacto a nivel nacional y sobre todo en determinadas regiones, como por ejemplo Madrid. Ello conlleva una mayor lealtad por parte de los consumidores y un reconocimiento de la marca considerable.
- Cuentan con una infraestructura moderna y en constante crecimiento para la distribución de sus productos.

Por otro lado, destacamos las siguientes debilidades de Migueláñez:

- Menor nivel de ventas a nivel nacional, aunque sus campañas publicitarias le permiten mantenerse en el mercado del chocolate y del dulce.
- Tamaño más reducido que el de los principales productores de chocolate y grageados.



- **Pifarré**



La compañía fue fundada en 1911 y desde esa fecha se ha dedicado a la elaboración de dulces, con el objetivo de satisfacer a todas aquellas personas que confíen en su marca.

Se trata de una empresa en constante evolución y que poco a poco va haciéndose un hueco en el mercado nacional de grageados, puesto que cuenta con numerosos productos de este tipo, como podemos comprobar en su página web, tanto de chocolate como rellenos de diversos frutos secos.

Pifarré cuenta con diversas fortalezas, entre las que se encuentran las siguientes:

- Fuerte posicionamiento en Cataluña lo que conlleva una mayor lealtad por parte de los consumidores y un reconocimiento de la marca considerable.
- Cuentan con una infraestructura moderna y en constante crecimiento para la distribución de sus productos.
- Buena imagen de marca y reconocimiento a nivel regional y poco a poco está adquiriendo el reconocimiento a nivel nacional.

Por su parte, las debilidades más relevantes de dicha compañía son, entre otras:

- Excesivo protagonismo local y escasa presencia nacional, lo que se traduce en una importante carencia de presencia en los principales puntos de venta.
- Su tamaño es más reducido que el de sus competidores en el mercado.

- **Otros**

Además de las cuatro grandes empresas citadas que son las principales competidoras de Lacasa, existen numerosas pequeñas compañías que producen sus productos grageados de muy diversa índole, y que a pesar de alcanzar a una pequeña parte de la demanda, y por lo tanto suponer escasa competencia para Lacasa, no debemos olvidarnos de su existencia.

Suele tratarse de compañías, que o bien están comenzando su andadura en el sector, o bien se están introduciendo en nuevos mercados, o que elaboran sus productos a menor escala y de forma más artesanal.

No obstante lo anterior, los grandes hipermercados y supermercados producen sus propios grageados, lo que comúnmente se denominan “marcas blancas”, siendo estos productos cada vez más demandados por los consumidores ya que normalmente suelen tener un precio más asequible. Ello podría suponer una pérdida de cuota de mercado para Lacasa, pero que apenas se nota porque Lacasa tiene un público objetivo fiel y que le permite ser líder año tras año.

En conclusión, y a la vista de los competidores reales de Lacasa, entre sus competidores a nivel general en el mercado chocolatero nacional, existen diferentes empresas de importante tamaño, lo que conlleva un importante grado de rivalidad. Por lo tanto nos encontramos con una situación en la que los movimientos y decisiones que adopten cualquiera de las grandes compañías del mercado, supondrá que el resto tome decisiones para intentar contrarrestar las anteriores, lo que en definitiva supone generar una mayor rivalidad entre los competidores.

No obstante, en el mercado de grageados se comprueba que Lacasa es líder indiscutible con sus productos Lacasitos y Conguitos, por encima de sus rivales más directos.

#### 4.2.2. Poder negociador de los clientes

El sector del chocolate y, en concreto nuestra compañía Lacasa busca la alta fidelización con el cliente y la satisfacción inmediata de las necesidades del mismo, tanto en el canal alimentación como en el canal impulso.

Debemos señalar dos tipos importantes de clientes de Lacasa:

- Hipermercados y supermercados (canal alimentación). Éstos realizan compras en grandes volúmenes. A través de ellos se facilita la adquisición del producto por el consumidor final, potenciando el consumo en los hogares fundamentalmente.
- Canal impulso. Es la parte del mercado alimentario integrado por productos que se consumen de forma espontánea, ligados a momentos lúdicos y a los conceptos de placer y ocio. Esta forma de venta se puede encontrar tanto en los supermercados (en sus “líneas de caja”) como en pequeños comercios o “kioskos” que los consumidores pueden encontrar en cualquier calle de su ciudad.

Si nos centramos en el mercado de grageados, “Lacasitos” y “Conguitos” son muy vendidos mediante el canal impulso, a pesar del gran peso que tienen las grandes distribuidoras a nivel nacional en el canal alimentación. En este sentido es importante decir que el canal impulso va perdiendo peso en España, tanto que en 2013 (datos Nielsen) la distribución en España perdió 388 establecimientos, mientras que los hipermercados tuvieron un crecimiento en este punto, tal y como se expone en la “*Guía Dulces & Aperitivos 2014*” elaborada por Sweet Press.

Esto podemos verlo reflejado en el gráfico siguiente:

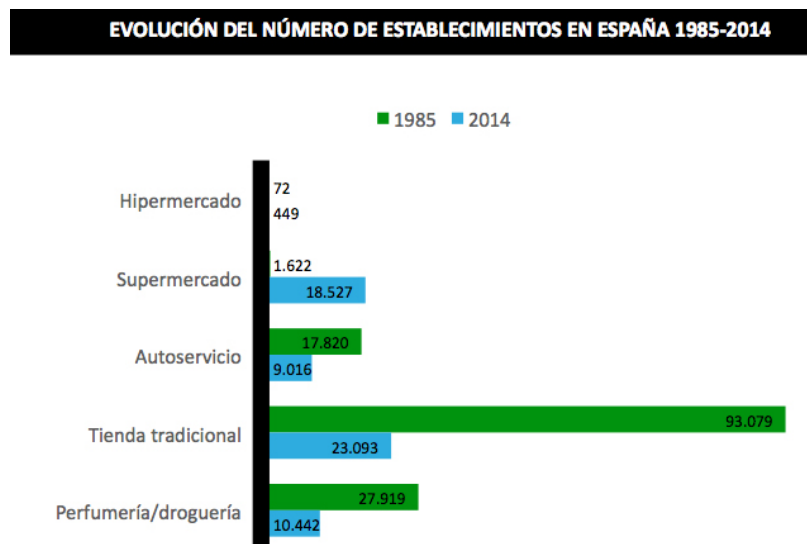
**Gráfico 4.2: Evolución de las tiendas de alimentación tradicional en España**



Fuente: SWEET PRESS, S.L.

Asimismo, el siguiente gráfico muestra cómo los pequeños comercios y tiendas han perdido su peso de forma acelerada durante los últimos años, dejando paso a los grandes supermercados de gran distribución:

**Gráfico 4.3: Evolución del número de establecimientos en España**



Fuente: SWEET PRESS, S.L.

Si tuviéramos que destacar los principales clientes de Lacasa en nuestra geografía aragonesa, a continuación hacemos un listado de los mismos:

- Huesca: existe un gran distribuidor de los productos de Lacasa, que es “Dante Distribuciones”, compañía dedicada a la distribución de repostería, frutos secos, golosinas, etc.
- Teruel: en esta provincia la distribución se lleva a cabo en grandes supermercados, o en tiendas más especializadas.
- Zaragoza: es la provincia aragonesa en la que más vende Lacasa, lo que es lógico al ser Zaragoza la capital, y por tener Lacasa su sede central en Zaragoza. Podemos destacar varios clientes principales:
  - Iberdulces Aragón, S.A.
  - Industrias Marjo
  - Zarachuches, S.L.U.
  - Distribuciones Ferjos, S.L.
  - Grupo El Arbol Supermercados

Por último, considero importante destacar que en la actualidad mucha de la actividad que lleva a cabo Lacasa se centra en la exportación. Así, aunque también es cada vez mayor la presencia nacional de sus marcas, la internalización de sus productos ha tenido siempre una gran relevancia. Ello se demuestra en el hecho de que los productos de Lacasa se exportan a numerosos países, entre los que destacan Canadá, Países Nórdicos, Gran Bretaña, Francia, Portugal, México, Colombia, etc. Asimismo, en la actualidad Lacasa está llevando a cabo una importante inversión en Emiratos Árabes.

A la vista de lo anterior, y de acuerdo con el tipo de cliente predominante para Lacasa, se comprueba que al existir una gran demanda, sobretodo de sus productos grageados, el poder de los clientes es escaso.

#### 4.2.3. Poder negociador de los proveedores

En primer lugar, y en términos generales, se puede decir que Holanda es el principal proveedor de cacao en nuestro país, con un 35,6% de las importaciones, seguida por Francia (con un 32,6%) y de Alemania (con un 11.6%).

Para poder realizar un análisis específico acerca de los proveedores con los que cuenta Lacasa, debemos conocer, en primer lugar, cuáles son las materias primas que se utilizan en la elaboración de los distintos productos de Lacasa, centrándonos en los dos productos estrella de la compañía, esto es, “Lacasitos” y “Conguitos”.

Centrándonos en los grageados que produce Lacasa, y como hemos dicho previamente, los Lacasitos son grageas de chocolate cubiertas por azúcar de distintos colores. Así, para la producción de Lacasitos las materias primas necesarias básicas, y de acuerdo con la información proporcionada por el Director de Compras de Lacasa, D. Tomás Lara, son:

- Manteca de cacao → los proveedores principales son el Grupo Olam, el Grupo Nederland y el Grupo ADM.
- Cacao en polvo → los proveedores principales son el Grupo Olam, el Grupo Nederland y la empresa Indcresa.
- Leche en polvo → los proveedores principales son Central Lechera Asturiana, la empresa belga Belgomilck, la danesa Arla Foods y la también danesa Friesland Campina.
- Azúcar → los proveedores principales son Nueva Comercial Azucarera, la portuguesa Rar Portugal, la alemana Sudzucker y la española Acor & Tereos Iberia.
- Edulcorantes → los proveedores principales son Syral Iberia, la compañía estadounidense Carguill y la francesa Roquette.



- Colorantes y aromas → los proveedores principales son la empresa suiza Givaudan, la española Helm Ibérica y la alemana Brenntag.

Por otro lado, en cuanto a los Conguitos, se trata de grageas de cacahuete bañadas en chocolate negro o blanco, por lo que las materias primas necesarias van a ser cacahuetes, azúcar, manteca de cacao, y colorantes y aromas. En este caso los proveedores de dichas materias primas son los mismos que en el caso de los Lacasitos, añadiendo que los cacahuetes Lacasa los adquiere a empresas como Borges, el Grupo Olam o La Morella Nuts.

Finalmente, además de los proveedores principales para la producción de sus grageados, también es necesario adquirir los materiales precisos para el envasado de sus productos, esto es, plástico y cartón, materiales que son proveídos por compañías como Saica, Smurfit, Amcor o Eniter.

A la vista de lo anterior, y de acuerdo con los proveedores que Lacasa utiliza para sus materias primas, se comprueba que existen numerosos proveedores para cualquier tipo de materia prima, lo que supone que el poder de negociación de los mismos sea bajo, siendo Lacasa quien decide finalmente el proveedor de cada materia prima que considera más conveniente y adecuado para su producto final.

#### **4.2.4. Amenaza de nuevos entrantes**

En relación con este punto consideramos que es muy relevante el hecho de que existan barreras a la entrada al mercado, entre las que destacamos las economías de escala y la gran inversión necesaria en I+D.

Así, la industria chocolatera nacional se caracteriza por poseer unas **economías de escala** destacables, ya que la mayoría de empresas ofrecen muchos productos, disminuyendo considerablemente los costes incurridos en la producción. Por definición, una empresa se beneficia de economías de escala (rendimientos crecientes de escala) cuando su coste medio de producción se reduce a medida que aumenta la cantidad producida, dándose esta situación en el sector chocolatero nacional.

Para constatar la existencia de economías de escala en la industria chocolatera nacional, cabe señalar que las fuentes de economías de escala en la fabricación de los distintos productos se basan en la alta tecnología empleada en los procesos de producción, logrando con ella la rapidez y eficacia en los costes de producción.

Por su parte, las fuentes de economías de escala en la distribución de los productos basados en el chocolate, y por ejemplo en los grageados, se basan fundamentalmente en campañas de publicidad, en especial las televisivas y el uso del marketing.

Ello nos lleva de nuevo a las **importantes inversiones** que los potenciales entrantes al mercado deberían realizar, puesto que la tecnología necesaria para la fabricación de los productos es de última generación, así como la innovación es constante, lo que supone un ahorro de costes y mayor eficacia en los costes de producción a las empresas ya pertenecientes al mercado.

Asimismo, debemos mencionar igualmente la existencia de **barreras administrativas y legales**, dado que nos encontramos ante un mercado altamente legalizado puesto que se trata de productos alimenticios, relacionados con la salud e higiene.

Por último, también es beneficioso para las empresas ya pertenecientes al mercado el hecho de que tienen adquirida una experiencia y conocimientos previos, esto es una **curva de experiencia**, que les supone un ahorro importante a la hora de producir grandes cantidades de producto.

Por todo ello, se puede concluir que Lacasa cuenta con un grado de amenaza escaso, puesto que existen una serie de factores que dificultan la entrada de nuevos competidores en el mercado chocolatero nacional.



#### **4.2.5. Amenaza de productos sustitutivos**

Un producto sustitutivo es aquel que puede satisfacer la misma necesidad que otro producto, es decir que al consumidor no le importará dejar de consumir dicho producto en caso de existir un sustitutivo.

En el caso del mercado chocolatero, se puede decir que efectivamente existirían productos sustitutivos del chocolate, como por ejemplo galletas, cereales, barritas, chucherías, helados, etc., en general los productos relacionados con el dulce.

No obstante, y concretamente en el mercado de grageados, Lacasa cuenta con los productos estrella Lacasitos y Conguitos, productos que, en mi opinión, no cuentan con sustitutivos, dado que se trata de productos muy reconocidos a nivel nacional y que se denominan por su marca de forma general por los consumidores. En este caso Lacasa no contaría con productos sustitutivos, sino con productos competidores.

Por lo tanto, a la vista de todo lo anterior vemos cómo Lacasa cuenta con suficiente poder para conseguir ventaja competitiva respecto a sus competidores, dado que ni clientes ni proveedores cuentan con mayor poder al encontrarnos con un mercado oligopolístico y al existir únicamente dos grandes competidores. Asimismo, la importante inversión inicial y las economías de escala existentes permiten a Lacasa continuar afianzándose en el mercado continuamente siguiendo con su expansión.

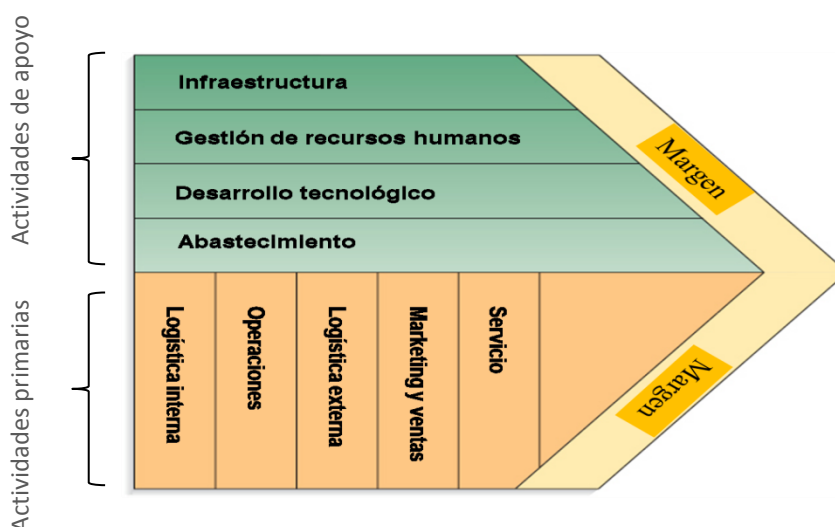
## 5. ANÁLISIS INTERNO

Una vez realizado el análisis externo de la empresa resulta interesante realizar su análisis interno ya que nos permite conocer cuál es la combinación de recursos y capacidades internas con que cuenta la empresa y que le permiten obtener una ventaja competitiva sostenible respecto a sus competidores.

### 5.1 CADENA DE VALOR

Con el fin de comprender el comportamiento de los costes de la empresa, así como las posibles fuentes de diferenciación (reales y potenciales), se realiza el análisis interno de la empresa a través del método de la cadena de valor. Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras están constituidas por las funciones que forman el ciclo productivo, mientras que las de apoyo son las que facilitan la realización de las actividades primarias, tal y como muestra el gráfico siguiente:

**Gráfico 5.1: Cadena de Valor de Porter**



1. **Actividades primarias:** Son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención post venta al cliente:

- Logística interna y Producción:

De acuerdo con la información proporcionada por el Director Industrial de Lacasa, D. Miguel Ángel Soria, Lacasa cuenta actualmente con cuatro fábricas repartidas por la geografía nacional (dos en Zaragoza, una en Quintanar de la Orden y otra en Oviedo), así como con dos filiales comerciales en Lisboa (Portugal) y Buenos Aires (Argentina) incluyendo un centro productivo.

El proceso de producción de Lacasa, concretamente para los grageados, se compone de varias etapas entre las que destacamos las siguientes:

1º. Obrador

Es la sección que abastece de pastas al resto de la planta. Las materias primas se reciben o bien mediante descarga en depósito para las materias primas líquidas o en sacos para las sólidas. El proceso comienza con la mezcla de materias primas en un mezclador en base a las fórmulas de fabricación con los ingredientes requeridos.

Posteriormente la mezcla pasa por el proceso de prerrefinado, con el objeto de reducir el tamaño de partícula en un cierto porcentaje. Por último para conseguir el tamaño de partícula deseado pasa por el proceso de refinado donde se termina de dar la granulometría adecuada al chocolate.

Una vez que la pasta está refinada, se procede al conchado, donde se reduce la acidez y se consigue la fluidez de la pasta, por efecto de la acción mecánica y del control de temperaturas.

Cuando las pastas de chocolate están listas, se almacenan en depósitos para ser transportados a las diferentes secciones a través de tuberías.

## 2º. Escudillado

Se trata de fabricación en línea. Se compone de tres líneas de moldeo:

- Cavemil
- Multicavemil
- Línea de Bloque

Para todas las líneas de fabricación de esta sección las pastas pasan por atemperadores, donde se les somete a un enfriamiento y calentamiento controlado para que se genere una curva de cristalización correcta. Esto genera que los cristales de la manteca adopten la forma correcta y adquieran el brillo que caracteriza al chocolate.

## 3º. Grageados

En este punto podemos diferenciar entre:

- Grageados de azúcar:

Para la formación del núcleo, el chocolate debe pasar a través de moldes a baja temperatura para su formación, dejándose el resultante reposar para que termine su cristalización.

Para la fabricación del cubrimiento, se cocinan los componentes en las condiciones óptimas y se envía a través de tuberías a los bombos de grageado. En los mismos se añaden los colorantes, y la mezcla con color se pulveriza encima del núcleo de chocolate para obtener la gragea.



Posteriormente cada uno de los colores pasa por unos bombos de abrillantado, donde de manera natural mediante la fricción de las grageas coloreadas se obtiene el brillo del producto.

- Grageados de chocolate:

En relación con su núcleo existen diferentes tipos de núcleo: frutos secos, cereales y otros.

Los diferentes tipos de núcleo pasan a unos bombos en los que se pulveriza chocolate atemperado. El movimiento de los bombos junto con ciclos de secado y rociado, genera que se vayan engordando las piezas hasta obtener la proporción deseada.

Posteriormente se pasan a unos bombos de abrillantado, donde las piezas adquieren un brillo característico de forma natural.

Finalmente el producto se mezcla y se marca, con lo que está listo para su envasado en los diferentes formatos.

- Logística externa:

Lacasa sigue una política de contacto es decir accede al mayor número de clientes potenciales posibles ya sea en gasolineras cajas de supermercados etc... siendo sus ventas un 65% en supermercados. Comercio detallista tradicional, distribución moderna, estaciones de servicio, grandes almacenes, restauración, hostelería, vending

- Marketing:

Lacasa realiza spots publicitarios de sus productos anualmente, que aparecen en televisión, y realiza programas de fidelización de clientes.



Asimismo, Lacasa, como empresa especializada en turrone y chocolates, su época de máximo negocio es la navidad, en la que sigue una estrategia de precios muy agresivos en la que a pesar de la subida del precio de las materias primas (la almendra supone un 65% del coste) Lacasa ha optado por una contención de precios sobre todo en turrone lacasa entorno a los 2 euros.

Adaptada a las nuevas tendencias de información tanto la propia Lacasa como varios de sus marcas más famosas como Lacasitos y Conguitos tienen su propia cuenta de twitter en la que anuncian nuevos productos y promociones.

Otra actividad muy interesante y demandada que oferta Lacasa son las visitas guiadas a la fábrica, de grupos reducidos y que hay que concertar con antelación.

- Servicio post venta:

Lacasa no ofrece como otras empresas un sistema organizado de postventa, seguramente porque su tipo de producto que es de consumo y perecedero, no obstante en su página web uno se puede poner en contacto con la empresa vía email en la que se pueden enviar sus ideas y sugerencias.

2. **Actividades de apoyo:** no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

- Aprovisionamiento:

Tal y como establecen las Cuentas Anuales del ejercicio 2014, Lacasa cuenta con un consumo de mercaderías de 42.174.980 € (siendo en el ejercicio 2013 de 36.819.201 €), mientras que en cuanto a materias primas consume por total de 751.526 € (siendo en el ejercicio 2013 de 677.837 €).

Como ya sabemos las materias primas fundamentales para la obtención de sus productos son el cacao, los frutos secos, cereales, etc.

- Administración de recursos humanos

Lacasa cuenta con un departamento de recursos humanos propio, el cual gestiona la organización del personal interno de la compañía, siendo por lo tanto los trabajadores de la compañía uno de sus principales valores y que tratan de cuidar al máximo con sus políticas de personal.

Tal y como establecen las Cuentas Anuales del ejercicio 2014, Lacasa contaba en dicho ejercicio con 114 personas empleadas, siendo su distribución la que muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro 5.1: Personal empleado de Lacasa en 2013 y 2014**

Categorías	2014	2013
Dirección y administración	6	6
Comercial	89	84
Producción	1	1
Otro personal	18	17
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>108</b>

Fuente: Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio 2014

- Infraestructuras de la empresa:

Como ya hemos comentado, Lacasa cuenta actualmente con cuatro fábricas repartidas por la geografía nacional (dos en Zaragoza, una en Quintanar de la Orden y otra en Oviedo), así como con dos filiales comerciales en Lisboa (Portugal) y Buenos Aires (Argentina) incluyendo un centro productivo.

Por lo tanto, a la vista del análisis realizado, vemos que Lacasa destaca por tener grandes plantas productivas, a la última en tecnología, que le permiten obtener productos diferentes para cada año y para los diferentes consumidores a los que se dirigen, gracias a lo que obtiene un margen productivo importante. Asimismo, su equipo humano está muy especializado, contando mayoritariamente con personal comercial y técnico, trabajadores que son capaces de hacer llegar la ideología de la compañía tanto dentro como fuera de Zaragoza.

Todo ello supone alcanzar para Lacasa un grado de especialización alto, gracias al cual puede diferenciarse del resto de competidores, obteniendo importantes márgenes año tras año que le permiten continuar con su política de inversión y expansión, así como continuar compitiendo con garantías.

## **5.2 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

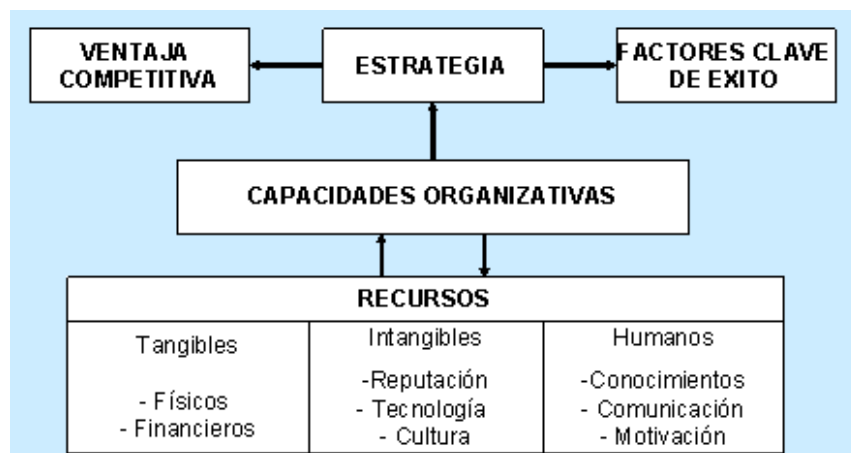
Otro de los métodos que nos permite identificar las fuentes de creación de valor Lacasa es la teoría de recursos y capacidades. Según la misma, la empresa es el conjunto de recursos y capacidades, que combinados entre sí, generan valor adicional para la empresa.

La combinación de todos los recursos y capacidades de los que dispone la empresa permite que la propia compañía pueda establecer su estrategia competitiva de la forma más eficiente posible. Así, las capacidades surgen a partir de la integración de los recursos iniciales en procesos y rutinas de carácter operativo y administrativo.

A través del análisis y estudio de los diferentes recursos y capacidades con las que cuenta la compañía que realizaremos a continuación, así como de la realización de un análisis VRIO, será más sencillo acercarse a definir la existencia de ventaja competitiva por parte de la compañía respecto a sus competidores en el mercado.



- **Tipología de recursos**



Fuente: Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio. 2007.

En primer lugar se encuentran los **recursos tangibles**, que son aquéllos fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables, como son la capacidad de las plantas, antigüedad y tipo de equipamiento o flexibilidad en variaciones de entradas, salidas y variedad de productos. Así, cabe diferenciar entre recursos tangibles físicos y financieros:

En cuanto a los **recursos físicos**, tienen un gran peso dentro del activo de Lacasa, lo cual es lógico porque se trata de una empresa industrial.

Los **activos financieros** que posee la Sociedad corresponden a préstamos y partidas a cobrar, es decir, activos financieros originados en la venta de bienes o en la prestación de servicios por operaciones de tráfico de la empresa, o los que no teniendo un origen comercial, no son instrumentos de patrimonio ni derivados y cuyos cobros son de cuantía fija o determinable y no se negocian en un mercado activo.

Por otro lado, Lacasa se financia principalmente a través de financiación ajena a corto plazo, tal y como hemos podido comprobar en sus cuentas anuales de 2014, y como resumimos en el cuadro siguiente:

Ratio endeudamiento (P/PN)	2,2
Ratio endeudamiento l/p (PNC/PN)	0,21
Ratio endeudamiento c/p (PC/PN)	1,97
PN/TOTAL P+PN	31,43%
P/TOTAL P+PN	68,57%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de 2014.

En segundo lugar, se encuentran los **recursos intangibles**, difíciles de detectar y evaluar a partir de estados contables (excepciones: fondo de comercio, la capitalización de los gastos de I+D) y que en muchas ocasiones pueden permanecer invisibles. Se diferencia entre recursos tecnológicos, reputación y cultura:

- **Recursos tecnológicos:**

Lacasa presenta, para el ejercicio 2014 y de acuerdo con sus Cuentas Anuales, una cifra de 6.253 euros en inmovilizado intangible, cuya partida más grande es la de las licencias, patentes y marcas. No presenta fondo de comercio ni aplicaciones informáticas. Si bien para ella, los recursos tecnológicos son importantes tal y como se deduce de la importante actividad de innovación que desarrolla puesto que, como ya se ha dicho, ofrece una amplia gama de productos de calidad y fue la pionera en muchos de sus productos. Además, posee una gran experiencia en el sector que pone a disposición de sus trabajadores.

- **Reputación:**

La reputación también es un recurso importante para Lacasa, ya que es una marca reconocida desde hace años. Tiene un gran prestigio entre sus clientes, principalmente entre los aragoneses.

- Cultura:

En cuanto a la cultura, Lacasa participa activamente en la defensa y protección del medio ambiente. En este sentido Lacasa tiene suscrito un contrato de adhesión con la entidad Ecoembalajes España, S.A., en cuanto a la puesta en el mercado de envases y embalajes susceptibles de reciclaje, a la que contribuye con las tasas que le corresponden con arreglo a los módulos establecidos.

El importe de los gastos en que incurrió Lacasa durante 2014 para la mejora y protección del medio ambiente ascendió a 126.356 €, por lo que vemos que es una partida en la que la compañía invierte importantes cantidades y con la que está muy involucrada. En este sentido, Lacasa tiene suscrito un contrato con Ecoembalajes España, S.A. para la puesta en el mercado de envases y embalajes de reciclaje.

- Recursos humanos:

Por otro lado, y como hemos visto anteriormente, los recursos humanos son de difícil valoración. La mayor parte de los empleados pertenecen a la categoría de “comerciales”, y a la de “otro personal”.

No obstante, el personal de Lacasa se caracteriza por ser trabajadores con amplia experiencia en el sector, de forma que les permite emplear una técnica más tradicional. Esta experiencia se transmite desde los socios de la compañía, pertenecientes a la familia Lacasa y que cuentan con la experiencia y conocimientos de más alto nivel, al resto de los trabajadores, para conseguir una excelencia en sus productos. La técnica que emplean es muy minuciosa, llegando incluso a controlar manualmente varias partes del proceso de fabricación de los grageados, por ejemplo en cuanto al brillo que debe tenerse sumo cuidado y no mezclarse ninguna gragea de distinto color.

Finalmente, cabe señalar que los recursos en sí no son productivos sino que han de combinarse de manera adecuada para que puedan otorgar valor a la empresa.

- **Capacidades:**

La idea de capacidad va asociada a la habilidad para combinar los recursos de tal manera que el poseer esos recursos le permitan a la empresa generar valor.

En este sentido, Lacasa presenta una capacidad de innovación, combinando sus recursos tradicionales –maquinaria histórica y control manual (humano) de determinadas partes del proceso- junto con unos más modernos –maquinaria y procesos de elaboración moderna-. Además, posee una capacidad de adaptación, sabe adaptarse a la evolución de los tiempos (por ejemplo envases personalizados con el nombre).

Por último, Lacasa sabe combinar todos los recursos que posee para hacer de sus productos, y más concretamente de sus productos estrella “Lacasitos” y “Conguitos” un éxito, tal y como cabe deducir de su relevancia en el mercado.

- Del análisis realizado de los recursos y capacidades que posee Lacasa, a continuación se va a valorar en qué medida la posesión de dichos recursos permite lograr una ventaja competitiva sostenible a Lacasa. Lo importante es que estos recursos le confieran una ventaja competitiva sostenible, esto es, una capacidad de ejecutar una estrategia que no es llevada a cabo por los competidores y una incapacidad de éstos para duplicar los beneficios de esta estrategia.

Desarrollado por Jay Barney en 1991 trata de determinar la ventaja competitiva de una empresa, a través de la evaluación de los recursos de la empresa para determinar su potencial competitivo.

- Valiosos: a pesar de competir en un mercado bastante maduro y tradicional como es el de los chocolates y turrónes, Lacasa cuenta con una cuota más que notoria, alcanzando un 46% del valor de las ventas y un 62% si se mide en kilos vendidos.

Uno de los recursos más valiosos de Lacasa es el recurso tecnológico, concretamente la innovación, gracias a la combinación de lo tradicional –controles manuales, máquinas históricas, experiencia centenaria- y lo moderno –tecnología y procesos de fabricación últimos-. A ello, hay que sumarle el factor humano y su reputación –por su experiencia y porque es una empresa querida por los aragoneses-.

El porqué de esta ventaja competitiva reside por lo tanto en su apuesta por una constante innovación en la que continuamente está lanzando nuevos productos, entre los últimos destaca el mazapán de manzana asada que obtuvo en 2008 el Gran Premio a la Innovación, otorgado por el voto de más de diez mil consumidores. Esta trayectoria innovadora ha supuesto un posicionamiento para la marca basado en cuatro ejes: variedad original, innovación, diferenciación y valor añadido

- Escasos: podríamos decir que el mercado de los grageados es un sector muy concentrado, puesto que unos pocos se reparten casi la totalidad de la demanda existente. Además, el mercado principal de la Lacasa es Aragón. Así, aunque los recursos tecnológicos no son escasos, puesto que con el tiempo son imitables por parte de la competencia, los recursos humanos y la reputación permiten que hablemos de una ventaja competitiva ya que los competidores no pueden contar con estos mismos recursos.
- Difíciles de imitar: Lacasa destaca por su fuerte innovación con la que consiguen cada año sorprender con nuevos productos cada año. Asimismo cuenta con condiciones históricas únicas gracias a su amplia experiencia a lo largo de los años. Su compromiso a ser la empresa que ofrece la “variedad original año tras año” siendo los primeros en innovar ya incluso hace más de 60 años, les ha posicionado como marca líder y pionera. Además, le ha caracterizado siempre una relación con los clientes de proximidad – a través de las visitas y el servicio de atención a clientes y consumidores-. Y a ello se suma la buena reputación que ha adquirido durante tantos años.

- Organización: Nada nos lleva a pensar que Lacasa no cuenta con una estructura organizativa adecuada, teniendo en cuenta su éxito y la larga duración de sus productos. Además, ya hemos visto como “miman” el producto que fabrican y como han invertido en grandes y modernas instalaciones para mejorar su organización.

Así, cabe concluir que Lacasa posee unos recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y que cuenta con una estructura organizativa adecuada. Por tanto, presenta una ventaja competitiva sostenible gracias a los recursos humanos y la reputación que ostenta, combinado con sus recursos tecnológicos y su importante inversión en innovación.

Además los recursos que le proporcionan a Lacasa dicha fuente de ventaja competitiva tampoco son sustituibles por otros, como por ejemplo su reputación y su equipo de recursos humanos.

### 5.3 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades.

En cada una de las áreas de la matriz DAFO lo que se representa son los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la empresa, así como las oportunidades y amenazas que la compañía puede encontrar en su entorno, por lo que se consigue una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa y nos permite diseñar su estrategia.

En este apartado por tanto vamos a analizar la empresa atendiendo a sus Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades con el objetivo de conocer más sobre la situación actual de la empresa en el mercado y poder prever sobre su situación a futuro.

### ***Fortalezas***

- Lacasitos en el "top of mind" de la población.
- Nombre de marca utilizado por el consumidor como el nombre genérico del producto.
- Canal de ventas existente.
- Adaptación de un producto existente a un consumidor de siempre.
- Presentación de un producto en tubo: pequeñas cantidades. "para darse un capricho sin engordar".

### ***Debilidades***

- Tipología de producto desconocida. (posibilidad de que en un principio se compre por curiosidad pero no haya continuidad).
- Percepción de marca: alimentación infantil (chucherías).

### ***Amenazas***

- Competencia: producto similar en el extranjero. (M&M's Chocolate oscuro).
- Competencia: Multinacionales con gran capacidad económica.
- Imitadores, falsificaciones del tubo de lacasitos.

### ***Oportunidades***

- Nicho sin explotar en España.
- Novedad del producto.
- Posibilidad de alianzas (fast-food y heladerías).
- Uso de internet creciente.

Fuente: Elaboración propia

## 6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 6.1 CUESTIONES PREVIAS

En aras a identificar la estrategia a nivel de negocio, o estrategia competitiva, seguida por Lacasa debemos atender a una serie de cuestiones que permitirán determinar si la empresa lleva a cabo una estrategia basada en la diferenciación de sus productos o si, por el contrario, desarrolla una estrategia de liderazgo en costes.

Según D. José Antonio Iniesta, director de negocio de la compañía en España y Portugal, *“Lacasa quiere convertirse en la primera marca nacional de chocolate”*, siendo esta estrategia principal y siendo un referente en el sector de los grageados, en el que destaca como empresa más innovadora, aporta este año con sus chocolates en primera línea de calidad, tanto al consumidor como al distribuidor, una calidad superior a un precio competitivo *“porque queremos impulsar el consumo ahora que tanta falta hace”*.

Lacasa ha focalizado los esfuerzos de esta campaña en particular, dentro de una estrategia global de compañía, en apostar por la marca Lacasa como sinónimo de calidad y cercanía al consumidor. Esta filosofía de “marca amiga” está en el centro de todos los lanzamientos de cada uno de los productos que integran su amplio catálogo. De esta manera el objetivo principal de la compañía es conseguir diferenciarse de sus competidores, alcanzando por lo tanto una mayor cuota de mercado año tras año.

En los últimos cinco años, los gestores de esta empresa han reforzado sus departamentos de *marketing* y ventas, *“hemos sido valientes destinando más recursos a los departamentos de marketing y ventas en estos cinco años, es una actitud positiva frente a la crisis”*. Y los resultados han respaldado el éxito de esta medida, *“todos los años de la crisis hemos crecido”*, el grupo ha pasado de una facturación (Lacasa e Ibercacao) de 63 millones de euros en 2008 a 109 millones de euros en 2013, con un crecimiento del 13% global en el último año, del cual un 4% ha sido en



el mercado nacional en valor y un 6% en volumen (SWEET PRESS, S.L. “*Lacasa: productos Premium, marca cercana*”. Revista “Dulces Noticias...y algo más”, 2013.)

El sector chocolatero español ha sido siempre un sector muy preocupado por la innovación tanto tecnológica como medioambiental, como en cuanto a I+D, y ello porque la innovación es necesaria para adaptarse a los cambiantes gustos de los consumidores.

Lacasa ha fabricado desde sus inicios productos de alta calidad, y más concretamente sus grageados “Lacasitos” y “Conguitos” que suponen la parte más importante de sus ventas anuales (un 48% de sus ingresos totales). En este sentido podemos decir que Lacasa está continuamente investigando sobre mejoras en relación con sus grageados de forma que pueda continuar siendo puntera en este mercado, para lo cual ha ido adoptando distintas estrategias de marketing a lo largo de los años.

En cuanto al entorno medioambiental, las empresas del mercado del chocolate en España basan sus actividades en un concepto avanzado de gestión denominado desarrollo sostenible. Su objetivo no es sólo el desarrollo económico, sino el de conseguir, además, la mejora en la calidad de vida que representan el progreso social y el cuidado del entorno en que viven todas las personas afectadas directa o indirectamente por su actividad.

En este sentido, cabe destacar, como se ha dicho anteriormente, que Lacasa participa activamente en la defensa y protección del medio ambiente. En este sentido Lacasa tiene suscrito un contrato de adhesión con la entidad Ecoembalajes España, S.A., en cuanto a la puesta en el mercado de envases y embalajes susceptibles de reciclaje, a la que contribuye con las tasas que le corresponden con arreglo a los módulos establecidos. El importe de los gastos en que incurrió Lacasa durante 2014 para la mejora y protección del medio ambiente ascendió a 126.356 €, por lo que vemos que es una partida en la que la compañía invierte importantes cantidades y con la que está muy involucrada.

Por tanto, podemos concluir que Lacasa es una compañía implicada en actividades medioambientales, y que cuida mucho su imagen al exterior, siempre en aras a continuar manteniendo su status a nivel nacional e internacional, sobre todo en el mercado de grageados en el que son líderes.

## 6.2 ESTRATEGIA SEGUIDA POR LACASA

En primer lugar consideramos que, vistos los puntos anteriores, claramente Lacasa viene apostando por una **estrategia de diferenciación de producto**, en el que la marca es uno de los principales factores, y más concretamente con “Lacasitos” y “Conguitos”, que son marcas que suponen altos ingresos para Lacasa.

Asimismo, Lacasa apuesta por la diferenciación y la proximidad con los clientes como sus señas de identidad para distinguirse de la competencia. Por tanto, los principales pilares en los que descansa la estrategia competitiva de esta empresa son:

- Calidad: Lacasa fue la primera empresa española del sector que consiguió el certificado ISO 9002, concedido por el organismo Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. en el año 1994. La calidad sigue siendo una preocupación clave para Lacasa, encontrándose en la actualidad certificados en BRC e IFS, además de continuar en ISO 9001:2008.
- Innovación: con el objetivo de desarrollar nuevos productos, variedades y presentaciones, Lacasa dedica parte de su presupuesto a la realización de proyectos de I+D, que cuentan en todos los casos con el apoyo y la aprobación del Centro para el Desarrollo Tecnológico (CDTI).

En relación con Lacasitos, el marcaje de cada gragea permite ofrecer al consumidor una nueva manera de interactuar con el producto.



- Tradición: es uno de los elementos más importantes de su estrategia, la cual plasman a través de diversos métodos. A modo de ejemplo, Lacasa sigue elaborando sus productos en el recinto fabril original situado en Zaragoza.
- Atención al cliente: es un punto muy importante para Lacasa puesto que lo que persigue es fidelizar, tanto en el sector alimentación como en el canal impulso, así como con los consumidores finales. Con sus diversas campañas publicitarias persiguen fidelizar a sus clientes (principalmente de la región aragonesa) y atraer a potenciales clientes, tratando de conectar emocionalmente con ellos y a través de la oferta de productos novedosos.

No obstante lo anterior, no siempre es sencillo seguir este tipo de estrategia de diferenciación, puesto que el riesgo que debe asumir Lacasa es muy alto, teniendo en cuenta que quiere mantenerse líder en el mercado de grageados, para lo cual tiene que llevar a cabo importantes inversiones, sin que ello suponga un éxito de sus campañas y productos, y siempre teniendo en cuenta que existen dos competidores muy importante que igualmente invierten grandes cantidades para desbancar a Lacasa de su liderazgo.

En conclusión, Lacasa sigue una estrategia de diferenciación de producto basada, y específicamente lo vemos en sus productos estrella “Lacasitos” y “Conguitos”, con los que consigue muy buenos resultados. Estos puntos diferenciadores de su estrategia han permitido a Lacasa crecer en los últimos años por encima del crecimiento general del mercado, con unas tasas de incremento en torno al 15% (SWEET PRESS, S.L. Septiembre 2013. “*Chocolate: el producto que pudo con la crisis*”. Revista “Dulces Noticias...y algo más”).

### **6.3 ESTRATEGIA DE MARKETING**

Este punto es uno de los más relevantes para Lacasa, y sobre todo para sus productos estrella “Lacasitos” y “Conguitos”, y ello se ha visto con el paso de los años por la importante inversión que Lacasa ha realizado en este punto.



Por otro lado, en relación con la innovación constante que pretende Lacasa, podemos hacer referencia a las numerosas campañas de marketing que hace entorno a sus productos “Lacasitos” y “Conguitos”. Por ejemplo a nadie se le olvida la conocida melodía de los Lacasitos “*U, i, u, a, a pimpam... toma Lacasitos; u, i, u, a, a ¡Verás que buenos están!*”, así como la canción de los Conguitos.

Otro ejemplo es que en 2007, cuando Lacasitos cumplió su 25 aniversario, Lacasa creó un logo conmemorativo y realizó una fuerte campaña televisiva cuyo título fue: “*Estudiar Lacasiteando*”, en la que se reflejó el fantástico y coloreado mundo que hay detrás de los Lacasitos.

En 2012, en su 30 aniversario, la empresa desarrolló la atractiva promoción “*¡Ven a las LacaOlimpiadas!*” en la que el premio era un viaje para dos personas para ver las Olimpiadas de Londres de 2012. También hubo una gran promoción en el Canal Impulso donde Lacasitos regaló al consumidor una exclusiva medalla dorada en forma de Lacasito gigante.

Asimismo, coincidiendo con el Mundial de Fútbol, celebrado en Brasil, la gragea protagonizó otra acción con la búsqueda del Lacasito dorado, en la que se repartieron 2.000 kits del completo hinch. Para ganar el premio había que encontrar un Lacasito dorado en el tubo de Lacasitos de 20 g.

A lo largo de su historia este producto ha adoptado diversos formatos para adaptarse a los gustos de los consumidores. Este artículo se ha presentado con estilos muy innovadores como por ejemplo en forma de lápiz, en pack yo-yo, en cono de parasol, acompañado de un juguete, o a través de un divertido dispensador. La última novedad es el estuche escolar, que contiene cinco tubos de Lacasitos en su interior de 20 g.

Por otro lado, Lacasitos tiene su propia página en Internet ([www.lacasitos.com](http://www.lacasitos.com)) con contenidos diferenciados por tramos de edades con dos secciones denominadas: Zona Peques, pensada para niños hasta 12 años; y Zona Joven, que ofrece contenidos y promociones para usuarios de más de 12 años.



Igualmente, los usuarios pueden divertirse con otras secciones en las que se cuentan curiosidades de las golosinas, su historia, los anuncios que ha protagonizado e incluso hay un apartado con recetas culinarias con Lacasitos. Todo ello apoyado en redes sociales como Facebook (con 549.396 seguidores al cierre de esta edición), Twitter o Instagram, donde cuenta también con páginas.

Durante el año 2014, Lacasitos siguió sorprendiendo y una de sus grandes novedades fue que los tubos de Lacasitos llevasen inscritos los nombres más comunes de los niños entre 3 y 12 años. D. Luis Román, Director de marketing de Lacasa, concretaba el porqué de esta promoción: *“Queremos hacer sentir al consumidor de forma muy especial y lo vamos a hacer llamándolo por su nombre. Hemos ido al registro de nombres y hemos localizado los 132 nombres más comunes para ponerlos en nuestro formato estrella del Canal: los tubos de Lacasitos”*.

Asimismo, desde septiembre de 2014 las grageas irán marcadas con diferentes letras y números con las que los niños podrán poner su nombre, formar palabras o frases, de manera que se pretende ayudar a los niños a aprender a leer y escribir jugando.

Por último, en septiembre de 2015, Lacasa ha presentado una nueva fórmula en sus grageas “para hacer que la mordida sea más agradable”, así como un nuevo envase para su producto “Conguitos Colores”. Esta nueva propuesta ha supuesto un salto de calidad para su campaña, siendo además una presentación más visual y llamativa que atraerá a los consumidores (SWEET PRESS, S.L. Septiembre 2015. *“Conguitos Colores se renueva por dentro y por fuera”*.)

Pero el producto estrella de Lacasa para el año 2015 ha sido la presentación de su gragea “Lacasitos” en chocolate blanco, gracias al cual se espera que se obtengan grandes resultados para la compañía, puesto que está diseñado “por y para los consumidores de todas las edades que adoran el chocolate blanco” (SWEET PRESS, S.L. Septiembre 2015. *“Lacasitos da en el blanco”*.)

## 7. EL FUTURO

En los próximos años, Lacasa debe continuar con su estrategia de diferenciación en su oferta, desarrollando productos que impliquen un mayor valor añadido, y todo ello acompañado de una estrategia de marketing y comunicación adecuada, lo cual será imprescindible para dar a conocer a los consumidores aquellos productos o mejoras que oferten.

Considero que para que Lacasa pueda seguir compitiendo en el mercado chocolatero y concretamente siga siendo líder en el mercado de grageados, deberá llevar a cabo importantes inversiones en innovación, lanzando nuevos productos y variedades, así como eficaces campañas de marketing. En este sentido, año tras año Lacasa tiene una serie de promociones, destinadas en su mayoría al público infantil.

Como recomendación se podría añadir que una mayor inversión en campañas publicitarias y de marketing podría permitir a esta empresa ampliar su mercado objetivo, y así el futuro rentable de la compañía no dependería únicamente del éxito o fracaso de los nuevos productos.

Asimismo, en relación con las festividades navideñas, Lacasa este año apostó muy fuerte de nuevo por los turrónes más clásicos, pero a precios muy competitivos, de forma que el consumidor que opta por la marca del distribuidor exclusivamente por el precio, no se prive de los productos de más calidad: “almendras *premium*, el punto exacto de tostado, punto de quebrado de la capa de caramelo, miel de azahar... para los paladares más exigentes”.

No obstante, no solo debe Lacasa centrarse en el mercado nacional, sino que como viene haciendo hasta ahora, debe aprovechar el “boom” que el chocolate y los productos de Lacasa está produciendo en países como Emiratos Árabes, por lo que en este sentido Lacasa tiene que seguir apostando por la consolidación de aquellos mercados en los que se encuentra presente y por la introducción en nuevos destinos. A modo de ejemplo debe hacer todo lo posible por continuar o incluso mejorar la cifra del 11% que supuso el incremento en exportación en 2013.



De acuerdo con D. José Vicente Maza, Director General Comercial de Lacasa, *“los años próximos serán de consolidación en mercados y segmentos clave para Lacasa”, y “supondrá la entrada en nuevos mercados, llevando a cabo propuestas de valor añadido para el consumidor”*.

En conclusión, el futuro de Lacasa dentro del mercado chocolatero español se augura prometedor en un escenario económico que se espera sea menos complicado, por lo que podemos decir, sin miedo a equivocarnos, que no ha tocado techo.

## 8. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo, he tratado de analizar, desde una perspectiva genérica la industria chocolatera tanto a nivel nacional como autonómico, y ello para posteriormente centrar el análisis en la empresa aragonesa “Comercial Chocolates Lacasa, S.A.”, de forma que pudiéramos tener una idea más cercana y aproximada de la compañía, centrando el análisis en su estrategia como empresa, y en aquellos aspectos que hacen a Lacasa diferente a sus competidores y líder en el sector de los grageados.

En este sentido, he identificado el sector sobre el que consideraba más conveniente realizar el estudio, puesto que Lacasa comercializa sus productos en distintos sectores, siendo el sector más significativo de la compañía el relativo a productos “grageados”.

Así, en primer lugar, se ha hecho un análisis general sobre la industria chocolatera, sí como el producto que Lacasa ofrece a sus consumidores, análisis realizado a través del análisis PEST, mediante el que se ha estudiado tanto el entorno general como el entorno específico en el que Lacasa opera.

En relación con el entorno general se ha podido comprobar cómo existen factores legales, esto es normativa, que es de gran aplicación y relevancia en el sector, sobretodo en lo relativo con la seguridad e higiene alimentaria, así como factores culturales que Lacasa debe tener en cuenta dada la sociedad en la que nos encontramos hoy en día, donde prima el culto por la belleza, lo cual supone que la compañía ofrezca productos adaptados a esta nueva cultura.

Por otro lado, en cuanto al entorno específico, que son todos aquellos factores que afectan únicamente a las empresas que operan dentro del mercado chocolatero junto con Lacasa, y concretamente en el mercado de los grageados, se ha realizado un análisis del mercado a través del análisis de proveedores, clientes y competidores de Lacasa. Del citado análisis se puede concluir lo siguiente:



- Lacasa cuenta con varios competidores como Nestlé, M&M's, etc, existiendo alta rivalidad entre ellos, pero destacando Lacasa como líder indiscutible con sus grageados en el mercado nacional. Los clientes de los grageados de Lacasa son los consumidores directos a través del canal impulso, a pesar de que hipermercados y supermercados realizan compras en grandes volúmenes, destacando que el poder de negociación de éstos es pequeño teniendo en cuenta el liderazgo de Lacasa en el sector.
- El poder de negociación de sus proveedores también es bajo, puesto que Lacasa tiene diversos proveedores de materias primas entre los que elegir.
- Al ser necesarias fuertes inversiones iniciales para entrar en el mercado, esto es barreras de entrada, la amenaza de nuevos competidores es escasa.
- La realidad es que no existen productos sustitutivos a los grageados de Lacasa, sino competidores.

Para llevar a cabo dicho análisis, ha sido fundamental el estudio, entre otros, por medio de diferentes parámetros, de la competencia existente en el sector así como el grado de concentración existente, habiendo concluido que se trata de un mercado concentrado en el que unas pocas empresas tienen cuotas altas de mercado, repartándose la demanda total de dichos productos por lo tanto entre unas 7 u 8 empresas chocolateras que están presentes en todo el territorio nacional e internacional.

No obstante, y como se ha visto anteriormente, Lacasa cuenta con ventaja sobre el resto de ellas, y más concretamente en el mercado de grageados, puesto que con sus productos “Lacasitos” y “Conguitos” ha conseguido a lo largo de los años llegar a un gran número de consumidores, siendo una de las marcas comerciales con más renombre en el sector, siendo en nuestra comunidad autónoma líderes indiscutibles. En el mercado de los “grageados” el índice Herfindahl asciende al 0,2284 lo que indica claramente que existe alta concentración y que nos



encontramos ante un oligopolio, siendo Lacasa y Mars las compañías que se reparten la mayoría del mercado.

Finalmente, he llevado a cabo un análisis interno de la propia compañía, para lo cual he estudiado su cadena de valor, así como mediante la teoría de los recursos y capacidades y un análisis DAFO. El objetivo final de este análisis es conocer la situación de la compañía en el mercado, así como las estrategias de marketing que está utilizando para poder seguir siendo una de las empresas chocolateras más importantes del país. Es muy importante para Lacasa el uso de spots publicitarios que tengan calado en los consumidores finales, dependiendo del tipo de producto que ofrezca y de la época del año en la que nos encontremos.

Para conseguir la fidelidad de sus clientes, como hemos visto es importantísimo altas inversiones en tecnología año tras año, que permitan competir directamente con otras empresas del sector.

Por todo ello, y a la vista de lo expuesto, la estrategia seguida por Lacasa es una estrategia de diferenciación de producto, destacando sus marcas “Lacasitos” y “Conguitos”, así como destacando su proximidad con el cliente, lo que le ha supuesto seguir manteniendo un lugar privilegiado en el mercado, teniendo clientes muy fieles a nivel nacional y sobretodo autonómico.

En conclusión, considero que Lacasa es una compañía familiar que desde sus inicios ha definido claramente sus valores, siendo sus clientes parte fundamental de la compañía, buscando constantemente su fidelidad mediante productos atractivos, y que, gracias a ello ha conseguido situarse desde hace unos años entre las más grandes compañías del sector chocolatero nacional, siendo sus marcas conocidas por la gran mayoría de la población, siendo su futuro muy prometedor dada la situación económica en la que se encuentra hoy en día.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

a) Datos e información facilitados por la propia empresa.

b) Artículos, estudios, informes, etc.:

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DEL DULCE. “*Informe del sector del Dulce*”.2013
- FIAB Y MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN. “*Una Aproximación a la Industria Española de la Alimentación y Bebidas y su Comercio Exterior*”. Madrid. Mayo 2008.
- FUNDACIÓN ZARAGOZA CONOCIMIENTO. “*Casos de éxito de 12 empresas aragonesas*”. 2013.
- GARCÍA GIMÉNEZ, M. y MARTÍNEZ LLACER, A. “*Trabajo final de carrera. Estrategia de marketing y comunicación de la empresa Marangoni Cioccolato*”. Universidad Politécnica de Valencia. Año 2011.
- GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. “*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*”. Thomson Civitas. Año 2007.
- MARTÍN CERDEÑO, V.J. “*Consumo de chocolate, cacao y sucedáneos*”. Universidad Complutense de Madrid. Diciembre 2007.
- MARTÍN CERDEÑO, V.J. “*Consumo de turrone, mazapanes y otros dulces navideños en España*”. Octubre 2012.
- MEJÍA LÓPEZ, G. “*Trabajo final de Grado. Análisis externo del sector chocolatero suizo*”. Universidad Pública de Navarra. Año 2014.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO. “*Presentaciones sectoriales. Sector alimentación, bebidas y tabaco*”. Abril 2014.
- REGISTRO MERCANTIL DE ZARAGOZA. “*Cuentas anuales del ejercicio 2014 de la compañía “Comercial de Chocolates Lacasa, S.A.”*”.
- SWEET PRESS, S.L. “*Guía Dulces & Aperitivos 2014*”.

- SWEET PRESS, S.L. “*Chocolate: el producto que pudo con la crisis*”. Revista “Dulces Noticias...y algo más”, número 295. Septiembre 2013
- SWEET PRESS, S.L. “*Lacasa: productos Premium, marca cercana*”. Revista “Dulces Noticias...y algo más”, número 295. Septiembre 2013.
- SWEET PRESS, S.L. “*Chocolate: fortaleza en su ADN*”. Revista “Dulces Noticias...y algo más”, número 307. Septiembre 2014.
- SWEET PRESS, S.L. “*Lacasa: carácter chocolatero*”. Revista “Dulces Noticias...y algo más”, número 307. Septiembre 2014.

c) Páginas web:

- [www.lacasa.es](http://www.lacasa.es)
- [www.grupo.lacasa.es](http://www.grupo.lacasa.es)
- [www.lacasitos.com](http://www.lacasitos.com)
- [www.conguitos.com](http://www.conguitos.com)
- [www.sweetpress.com](http://www.sweetpress.com)
- [www.expresioneconomica.org](http://www.expresioneconomica.org)
- [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es)
- [www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es)
- [www.lasprovincias.es](http://www.lasprovincias.es)
- [www.miguelanez.com](http://www.miguelanez.com)
- [www.pifarre.com](http://www.pifarre.com)